

**GISLAINE BUENO DA SILVEIRA**

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM EMPRESA FAMILIAR**

**CURITIBA  
2014**

**GISLAINE BUENO DA SILVEIRA**

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Prof. Orientador: Msc Luiz Rogério Farias.

**CURITIBA**  
**2014**

## **DEDICATÓRIAS**

Ao meu noivo Adenival, que esteve presente em todos os momentos ao meu lado, me dando todo o apoio necessário neste período.

E a minha família que me ensinaram a lutar para conquistar e realizar meus sonhos.

Com amor e carinho dedico a vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por mais uma conquista, a Empresa Futuro Treinamentos e seus diretores e colaboradores, colegas de trabalho que disponibilizaram e colaboram com as pesquisas. Ao meu professor e orientador Msc Luiz Rogério Farias, que me deu as orientações imprescindíveis para que alcançar vencer mais uma trajetória em minha vida, a conclusão de minha especialização.

Obrigada a todos pela atenção, disponibilidade e confiança me dada.

Meus sinceros agradecimentos!

## EPÍGRAFE

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida,  
e viver com paixão, perder com classe e vencer com ousadia,  
pois o triunfo pertence a quem se atreve...  
E a vida é muita para ser insignificante”.

Charles Chaplin

## RESUMO

SILVEIRA, GISLAINE. **Relacionamento Interpessoal nas Organizações Familiares**. A presente monografia tem como finalidade a pesquisa dos principais fatores que levam uma empresa a problemas de relacionamento interpessoal, devido à importância de se analisar as ferramentas que podem ser usadas para minimizar esses problemas. A escolha desse tema surgiu devido às dificuldades vivenciadas por muitas empresas em seu cotidiano, principalmente pelos desafios encontrados na comunicação interna entre as pessoas, buscando habilidades que auxiliem no sucesso na Gestão de Negócios das empresas, para que permaneçam ativas no mercado. O relacionamento interpessoal não se encontra apenas nas organizações, ela é de extrema importância para qualquer ser humano, não somente dentro das empresas, mas em diversas situações que envolvam o relacionamento interpessoal em todos os grupos que estejam envolvidos como: família, amigos, igreja. O relacionamento interpessoal é de extrema importância dentro das organizações, necessitando de conscientização dos envolvidos para que ocorra boa comunicação interna entre todos os departamentos e colaboradores. Dentro desse contexto, podemos identificar as dificuldades existentes no gerenciamento dessas empresas, perante a sua equipe e assim buscar uma boa comunicação, que gere a empresa o sucesso de permanência no mercado. Para isso, se faz necessário um posicionamento de se implantar ferramentas que serão capazes de orientar e agregar valores que desenvolva a boa comunicação, para que maximizem o bom desempenho da organização, visando balancear os riscos que a empresa venha a ter com a falta da mesma. Neste contexto considera-se que a pesquisa realizada na empresa Futuro Treinamentos, pode auxiliar a organização a obter resultados favoráveis e positivos mediante a resistência encontrada, nos envolvidos para algumas mudanças necessárias a ser aplicada a empresa.

**Palavras-Chave:** Relacionamento Interpessoal, Comunicação, Empresa Familiar.

## **ABSTRACT**

SILVEIRA, GISLAINE. **Interpersonal Relationships in Family Organizations**. This thesis aims to study the main factors that lead a company to interpersonal problems, due to the importance of analyzing the tools that can be used to minimize these problems. The choice of this theme emerged due to the difficulties experienced by many companies in their daily lives, especially the challenges encountered in internal communication between persons seeking skills that help in successful business management of the companies, to remain active in the market. The interpersonal relationship is not only in organizations, it is extremely important for any human being , not only within companies , but in many situations involving interpersonal relationships in all groups that are involved such as family, friends, church. The interpersonal relationship is of utmost importance within organizations, requiring awareness of those involved so that good internal communication occurs between all departments and employees. Within this context, we can identify the difficulties in the management of these companies before their team and so seek good communication, which manages the company's success to stay in the market. For this, a position to deploy tools that will be able to guide and aggregate values that foster good communication, so that to maximize the performance of the organization, seeking to balance the risk that the company will have with the lack of the same is necessary. In this context it is considered that the research carried out at Futuro Treinamentos Company, can assist the organization to obtain favorable and positive results by the resistance encountered, engaged in some necessary for the company to apply changes.

**Keywords:** Interpersonal Communication, Family Business.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                               | <b>10</b> |
| 1.1 PROBLEMA .....                                      | 11        |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                     | 11        |
| 1.2.1 OBJETIVO GERAL.....                               | 11        |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                       | 11        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                 | 12        |
| <b>2 ASPECTOS METODOLOGICOS .....</b>                   | <b>14</b> |
| <b>3 REFERENCIAL TEORICO.....</b>                       | <b>15</b> |
| 3.1 AS ORGANIZAÇÕES NA ANTIGUIDADE .....                | 16        |
| 3.1.1 AS ORGANIZAÇÕES MODERNAS .....                    | 18        |
| 3.1.2 TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES.....                   | 19        |
| 3.1.3 ORGANIZAÇÕES COMERCIAIS.....                      | 21        |
| 3.1.4 ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS.....                     | 21        |
| 3.1.5 ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS .....        | 22        |
| 3.1.6 ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS.....                      | 23        |
| <b>3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>         | <b>23</b> |
| 3.2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....                        | 26        |
| 3.2.2 ORGANIZAÇÕES PRIVADAS .....                       | 27        |
| 3.2.3 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES .....                     | 28        |
| <b>4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO .....</b>                  | <b>29</b> |
| 4.1 FORMAS DE GESTÃO .....                              | 33        |
| <b>5 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>           | <b>35</b> |
| 5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA .....                           | 36        |
| <b>6. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS EMPRESAS.....</b> | <b>37</b> |
| 6.1 PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL .....      | 39        |



|  |           |
|--|-----------|
| 6.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA NA EMPRESA FAMILIAR ..... | 41        |
| 6.3 CONCLUSÃO DA PESQUISA .....                                  | 50        |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                              | <b>52</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>56</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A Futuro Treinamentos, é uma empresa prestadora de serviços organizadora e promotora de eventos, com foco principal na formação continuada de professores na área de educação, fica localizada em Pinhais na região metropolitana de Curitiba Pr.

A empresa está há 20 anos no mercado, é conhecida em todo o território nacional por promover e organizar congressos, feiras e seminários, possui em seu quadro colaborativo trinta e dois funcionários divididos entre os departamentos: Comercial de Feiras, Comercial de Congressos, Personalizado, Relacionamento, Criação, Recursos Humanos, Financeiro e Administrativo. Sua Missão é Desenvolver pessoas e organizações, gerar e difundir conhecimentos e compartilhar experiências por meio da gestão de eventos, feiras e congressos. A visão é ser uma empresa de referência mundial na gestão de eventos, feiras e congressos, proporcionando resultados efetivos aos seus clientes, parceiros e a sociedade. E ainda os seus valores se desdobram em: Comprometimento, Excelência, Responsabilidade, Determinação, Humildade, Amizade e paixão.

O estudo deste trabalho visa estabelecer conceitos através dos principais referencias de modelos de relacionamentos considerados ideais para o bom relacionamento nas organizações familiares, identificar falhas na comunicação interna e apontar as devidas melhorias aos seus coordenadores e gerentes e assim estruturar a parte de comunicação interpessoal.

Muitas são os erros e falhas cometidas na comunicação interna e no relacionamento interpessoal das pequenas empresas familiares, é interessante revelar quem os comete e por que os comete. Tais erros ou pecados necessitam de ferramentas estratégicas para que possam desaparecer ou serem minimizados, garantindo, assim, que os processos da empresa se tornem eficazes. A partir disto, a empresa poderá compreender de forma lógica o comportamento humano de organização.

## **1.1 PROBLEMA**

Os problemas de relacionamento interpessoal geram a falta de ética nas organizações: O que gera a falta de comunicação entre colaboradores, gestores, departamentos e proprietários da Empresa Futuro Treinamentos?

## **1.2 OBJETIVOS**

O estudo apresenta um objetivo geral que se estende a outros objetivos específicos o qual são expostos a seguir.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Demonstrar a influencia do relacionamento interpessoal em uma empresa familiar localizada em Pinhais, região metropolitana de Curitiba, Pr.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar as principais falhas no relacionamento e comunicação entre gestores e colaboradores.

Identificar os erros mais comuns e as consequências de atitudes tomadas por falta da comunicação

Avaliar posturas e comportamento de gerentes, diretores, colaboradores e as suas formas de comunicar seus subordinados diante de situações cotidianas.

Descrever as formas corretas de comunicação entre os colabores e gestores na empresa familiar.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O clima organizacional é constituído por pessoas, que acreditam e buscam sucesso em seus objetivos, das quais são movidas por ações e atitudes influenciadas umas pelas outras, isto pode ocorrer de maneira positiva ou negativa dependendo da situação.

Este trabalho visa estabelecer conceitos através dos principais referenciais de modelos de relacionamentos considerados ideais para o bom relacionamento nas organizações, que possam proporcionar a empresa uma visão ampla das formas corretas de atitudes comportamentais para que a partir disto, alcancem os seus objetivos e metas e assim garantir maior rentabilidade em seus negócios.

A falta de comunicação nas organizações é um dos principais fatores que influenciam os colaboradores em suas desmotivações, impulsionando-os a atitudes incorretas, afetando todo ambiente empresarial.

Segundo Teixeira (2007), O homem é um ser social racional que se diferencia dos demais seres vivos, pois possui a capacidade de julgar e discernir, e ainda estabelece regras para a vida da sociedade, esta concepção percebida na Política de Aristóteles, se resume em estabelecer a necessidade da comunicação para que o homem possa interagir com os demais seres, e assim estabelecer um código de vida comum.

Desta forma a linguagem, a capacidade de comunicação dos seres humanos constrói vínculos entre os homens e possibilita a troca de culturas além de garantir a eficácia no mecanismo de funcionamento dos grupos sociais.

Para Arden (2011), a tese para se avaliar a comunicação interna de uma organização, faz-se necessário o estudo através dos pontos uma auditoria em busca dos pontos fortes e fracos nas práticas de comunicação da empresa nas atitudes de seus funcionários.

O projeto será realizado para a exploração dos conceitos e formas adequadas, de relacionamento interpessoal dentro das organizações das quais devem seguir condutas éticas que auxiliem para alcance de melhores resultados, através de seus colaboradores, e assim criar uma rotina dentro da empresa familiar a fim de explorar da melhor forma as informações que norteiam as pessoas para as tomadas de decisões as quais irão impactar diretamente nos indicadores de cada área.

Como unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político. É de alta relevância o papel formador da empresa, dentro dos sistemas políticos sua contribuição social, por meio de geração de empregos descoberta de processos, avanços tecnológicos, enfim, seu papel de vanguarda na elaboração de estratégias, produtos e serviços que resultam em progresso (TORQUATO 2008, p.13).

Para que ocorra o bom desempenho das organizações seja qual for o seu nicho de mercado é essencial que a comunicação seja clara, objetivando o interesse comum entre as pessoas envolvidas nos processos. Neste sentido, as organizações tendem a possuir maior interatividade entre as pessoas estreitando os seus relacionamentos.

Neste sentido Drucker (2002) cita: existem as motivações positivas que precisam estar centralizadas no trabalho e nas tarefas, mas as reações humanas coloca toda ênfase no relacionamento interpessoal e no grupo informal, seu ponto de partida foi a psicologia da pessoa e não a análise do trabalho dessa pessoa, pois assim seria um relacionamento de trabalhador com seus colegas o determinante de suas atitudes dos seus comportamentos e da sua eficácia.

A sua máxima “o trabalhador feliz é um trabalhador eficiente e produtivo” – embora seja epigrama, bem feito é na melhor das hipóteses, uma meia-verdade (DRUCKER 2002 p.264).

Toda empresa deve levar em consideração a postura a qual seus colaboradores possuem perante aos demais a sua volta, a organização sempre busca alcançar os seus objetivos que em inúmeras vezes se resume aos seus lucros e ao seu status perante os concorrentes, por este motivo quanto mais lapidado for seus colaboradores, melhor serão os seus resultados em parceria com as metas traçadas pela organização.

Ética é o conjunto de princípios morais ou valores que definem aquilo que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização. O comportamento ético acontece quando os membros aceitam e seguem esses princípios e valores. Para tanto, a organização incentiva seus membros a se comportarem eticamente de tal maneira que sirvam de exemplo para as demais organizações. Em contrapartida, o comportamento antiético ocorre quando as pessoas violam tais princípios aceitos como corretos e

adequados à atividade organizacional. Sob um aspecto genérico, a ética é uma preocupação com o bom comportamento: uma obrigação de considerar não somente o próprio bem-estar pessoal, mas também o das outras pessoas (CHIAVENATO 2008, p. 8).

A comunicação nas empresas podem expressar diversas situações no sentido de agregar valor ou causar discordâncias entre as partes participantes, a empresa que propõe aos seus colaboradores um ambiente ético onde flui uma boa comunicação poderá usufruir de melhores desempenhos, além de suas negociações seguir em uma linha positiva de ganhos. Este é o intuito deste trabalho, apresentar de forma lógica e clara os conceitos para se alcançar estes pleitos perante o relacionamento interpessoal na organização familiar.

## **2 ASPECTOS METODOLOGICOS**

O projeto será realizado através da pesquisa: bibliográfica, descritiva e qualitativa, as quais apresentam embasamentos teóricos, que expressam de forma lógica e coerente, a maneira correta para a elaboração de pesquisa para o tema escolhido, O estudo também será composto por informações da empresa com a participação dos seus diretores. Os tópicos que serão apresentados terão como objetivo fornecer idéias e reflexões conceituais para a aprendizagem sobre a pesquisa em questão.

Segundo Oliveira (2002): a pesquisa bibliográfica é constituída de fichar, relacionar, ler, arquivar fazer resumos de assuntos relacionados ao tema com a pesquisa em questão, ainda enfoca que o levantamento das informações bibliográficas assim como a localização dos documentos, constitui um importante ramo de auxiliar das modernas ciências uma vez que possibilita encontrar fontes de informações primarias e secundarias além dos materiais científicos e também tecnológicos para realização do trabalho em pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é de grande importância para as pesquisas, sendo essencial para assegurar as ideias os assuntos relacionados aos temas pesquisados, para o projeto também será considerado a pesquisa qualitativa.

A versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos; seus defensores mais enfáticos argumentam que a realidade é socialmente construída, o que é verdade, mas afirmam que, por ser assim, não pode ser apreendida e expressa por meios de estudos do tipo levantamento, e muito menos por meio de experimentos, que são geralmente, desenhos quantitativos de pesquisas (FALCÃO 2004, p.15).

A pesquisa qualitativa segue como padrão de informações detalhada sobre o tema pesquisado, conforme cita o autor pode-se explorar de maneira lógica os acontecimentos e ainda posiciona-los da melhor maneira dentro dos conceitos explorados.

Para pesquisa descritiva pode ser definida como relata Reis (2008): configura-se como um estudo de nível intermediário entre a pesquisa exploratória e a pesquisa explicativa. Por este motivo, não se torna tão preliminar como a primeira como a que se iniciou e nem ao mesmo aprofundado como a segunda.

A pesquisa descritiva tem como objetivo, descrever o objeto de estudo determinado. Ela estabelece a inter-relação entre os fenômenos e a população (grupo social) estudada usando as especificações variáveis. Por meio dela o pesquisador descreve o objeto de estudo e procura descobrir a frequência com que os fatos acontecem no contexto pesquisado (REIS 2008 p.56).

Em geral a pesquisa descritiva, tem o seu desenvolvimento por meios de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. E assim será aplicado um questionário aos funcionários da empresa a fim de obter informações no âmbito geral da empresa.

### **3 REFERENCIAL TEORICO**

Nesta etapa será apresentado às referencias em que pode ser observado a importância do relacionamento interpessoal, formas de comunicação tipos de organizações e seus métodos, além da exploração das mais diferentes conceitos sobre o relacionamento empresarial.

### 3.1 AS ORGANIZAÇÕES NA ANTIGUIDADE

O percurso das organizações iniciou-se a partir das necessidades e desejos dos seres humanos.

Idalberto Chiavenato (2000, p.346) diz que “as organizações não são recentes”, dos quais existem desde tempos dos faraós e os imperadores da antiga China. As organizações se desenvolveram na antiguidade executando diferentes tipos de atividades visando o interesse em comum, outras visando apenas atender às necessidades dentro da própria família.

Ao longo do tempo expandiram-se através da formação de grupos de pessoas em busca dos mesmos objetivos. Essas antigas organizações formavam-se a partir de idéias, pensamentos e interesses em comum; diz Idalberto Chiavenato (2000, p. 360) que “um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro”, e que a competência e a eficiência estão ligadas a esses objetivos, lutando por novas conquistas à procura de uma vida melhor.

Segundo Bernardes e Marcondes (2003, p.12), os livros escritos no século 16 já falavam sobre o cotidiano dos indígenas brasileiros que ainda viviam na idade da pedra, onde a divisão do trabalho contribuía de forma significativa, fato este antecedente à Revolução Industrial. Essas descrições relatam a divisão de tarefas de cada indivíduo. Aos homens cabiam as atividades de caça, da pesca, da confecção das ocas para as moradias, como também as operações de guerra com tribos vizinhas e conquistadores europeus. As mulheres se dedicavam à plantação de milho, mandioca e fumo, bem como cuidavam da preparação dos alimentos e educavam os filhos. No Antigo Egito os lavradores cultivavam grãos nas margens do Rio Nilo, construtores edificavam pirâmides, especialistas mumificavam faraós, soldados saqueavam povos vizinhos, sacerdotes interpretavam a vontade divina e os burocratas cobravam impostos.

“Divisão do trabalho é o desmembramento de tarefas complexas em atividades mais simples, as quais são atribuídas às pessoas especializadas no desempenho de cada uma delas.” (CYRO BERNARDES, REYNALDO MARCONDES, 2003, p.12).

Essa divisão de trabalhos existentes nas antigas civilizações com trabalhos coordenados deu origem às organizações formais e, à medida que as necessidades



surgiam, as organizações se aperfeiçoavam com o passar do tempo e a evolução da sociedade. A pré-história apresenta a civilização egípcia, os senhores feudais, os sacerdotes, os quais desenvolviam trabalhos em sinergia, que na tradução que vem do grego significa “colaboração”.

Para Bernardes e Marcondes (2003, p.14), “a organização é uma coletividade formada por pessoas” que exercem a função de produzir bens e prestar serviços à sociedade, bem como atender às necessidades de seus participantes; a organização é constituída por uma estrutura formada por indivíduos que têm a capacidade de relacionamento, colaboração e divisão do trabalho na intenção de transformar insumos em bens e serviços.

Tal definição é baseada no processo que se originou da Biologia, ficando conhecido pelas ciências sociais por funcional, isto é, existindo a partir de uma necessidade (como a da pessoa adquirir conhecimentos) surge uma entidade com a função de supri-la (que é a de ensinar), concretizada por uma estrutura com o fim de operacionalizá-la (a escola).

Idalberto Chiavenato (2000, p. 21) apresenta a administração como um fato histórico inserido numa estrutura hierárquica dominada pelo poder de decisão, ao contar a história de Moisés, cuja orientação do sogro nada mais foi do que ações de organização e administração. Percebe-se neste parágrafo a existência de um pressuposto de que os atos e pensamentos pertinentes à organização já se manifestavam no início da história da humanidade.

Idalberto Chiavenato (2000, p. 25) relata que no final do século XIX, as organizações ainda eram poucas e pequenas e que, apesar do trabalho sempre ter existido na luta pela sobrevivência do homem, é recente a história das organizações e da administração. As organizações foram fortemente influenciadas, sendo modificadas e transformadas ao longo do tempo conforme as fases decorrentes dos períodos vivenciados pela sociedade.

As organizações fazem parte da história conforme a evolução da sociedade. Elas foram moldadas sob diferentes hábitos e costumes conforme a época e os períodos de transições, onde os modelos de organizações tornaram-se o reflexo que retrata o desenvolvimento econômico e político.

É interessante a visão da evolução histórica das organizações, saber que ao longo do tempo o homem não ficou de braços cruzados observando o sol nascer, tendo a competência para chegar aonde chegou e continua a ampliar caminhos

rumo a novos sonhos e projetos.

### 3.1.1 AS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Ao longo do tempo as organizações passam por transformações em busca da modernização, exigência essa imposta pela própria sociedade, que cobra uma nova cultura e valores. E para isso além falarmos das organizações precisamos também mencionar a sociedade, pois ambas andam de mãos dadas. Segundo Flávio Eduardo Silveira (2003, p. 9), pode-se dizer que a organização é uma forma de socialização, onde organizações formais e informais envolvem relações de poder, competição, disciplina, recrutamento, regulamentos, etc. E mesmo frente a uma sociedade moderna com empresas sofisticadas, onde tudo se transforma e evoluem constantemente, em muitos casos ainda nos defrontamos com a resistência de mudanças por parte de muitos empresários.

Diante das novas conquistas que vêm ocorrendo no mundo globalizado, Idalberto Chiavenato (2000, p. 347) retrata que as organizações modernas se revelam com características políticas e filosóficas marcantes, novas formas sociais emergem, nascendo organizações segmentadas nos mais variados campos da atividade humana, contribuindo com novas conquistas numa sociedade moderna.

Nesse contexto identifica-se a necessidade de um alicerce bem estruturado, não só nas organizações, como em qualquer construção. Nada se constrói sozinho, pois vivemos num mundo onde uns dependem dos outros.

“Nenhuma organização é autônoma ou auto-suficiente. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para sobreviver”. (Idalberto Chiavenato, 2000, p. 363). Tal fato mostra a importância do aperfeiçoamento tanto da organização quanto dos seus integrantes para que ocorra o seu amadurecimento diante da sociedade.

As empresas precisam se adaptar à realidade que a sociedade lhes impõe. Conforme o pensamento de Idalberto Chiavenato (2000, p. 47) as organizações apresentam um crescimento acelerado e desorganizado, fato preocupante que exige a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações. Muitas delas apenas aparentam ser modernas, mas continuam a fazer uso do modelo tradicional de organizações.

### 3.1.2 TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

É importante ter a visão que em uma organização é necessário, que as pessoas estejam sempre a disposição a mudanças. Para isso, Idalberto Chiavenato (2000, p. 177) defende, “são os indivíduos que fazem, decidem e planejam, enquanto as organizações são ficções legais, nada fazem, nada decidem, nada planejam”.

A tipologia das organizações consiste na classificação das empresas por classes ou tipos, através de uma análise de características e dimensões em comum. É possível a identificação tipológica da organização. Apesar de muitas empresas poderem fazer parte da mesma classificação, nenhuma é igual à outra, cada qual apresenta suas diferentes peculiaridades, devido às diversificadas formas de se administrar e dirigir uma empresa. Essas diferenças são maiores quando se fala de cultura, valores e pessoas. Idalberto Chiavenato (2000, p. 86) alega que “a organização denota qualquer empreendimento humano”, é uma entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos.

As organizações não existem do nada, elas têm uma razão, um motivo pelo qual foram criadas. Por trás das organizações se encontram as necessidades, os desejos, os sonhos, os objetivos, benefícios e propósitos, os quais constituem a essência da existência de uma determinada organização. Para Idalberto Chiavenato (2004, p. 22), a empresa é fruto de um negócio, o qual é um esforço organizado por seres humanos para produzir bens e serviços, a fim de oferecê-los ao mercado com o objetivo de alcançar a recompensa financeira por meio de seus esforços.

Idalberto Chiavenato (2000, p. 359) apresenta a tipologia de Blau e Scott, englobando quatro categorias de participantes que se beneficiam da organização formal: os próprios membros da organização, os proprietários ou sócios administradores, os clientes e o público consumidor em geral. Essas categorias visam atender a quatro tipos básicos de organizações:

Associações de benefícios mútuos – os beneficiários são os sindicatos de associações, cooperativas e os membros da organização.

Organizações de interesses comerciais – os beneficiários são os proprietários, sócios ou acionistas.

Organizações de serviços – os clientes são os principais beneficiários, e entre eles estão as instituições de ensino, religiosas e sociais.

Organizações de Estado – onde os clientes são a organização militar, correios, órgãos públicos, instituições jurídicas, dentre outros.

A tipologia de Blau e Scott proporciona a união das empresas por meio das características e objetivos comuns, enfatizando a força influenciadora que os beneficiários exercem sobre as organizações, no entanto, em nenhum momento retrata os fatores que diferenciam essas empresas, que se referem à tecnologia, estrutura, sistemas e métodos.

Idalberto Chiavenato (2000, p. 359) menciona também a existência da tipologia de Etzioni, à qual ele se refere como sendo uma tipologia simples e unidimensional. Entende-se que ela originou o estruturalismo, partindo do princípio de que não existem setores isolados, ambos estão intimamente ligados a um único processo, o qual apresenta o início, meio e fim, englobando as seguintes características: divisão de trabalho, atribuição e centralização de poder, administração e substituição de pessoal. Essa tipologia quer garantir uma visão abrangente da organização, mas acaba por desfavorecer o funcionário, tornando-o submisso, e a insatisfação pode ocasionar problemas indesejáveis à gestão da empresa.

As tipologias organizacionais são apoiadas em princípios limitados, servindo apenas para analisar e comparar as organizações, sem considerar os diferentes níveis hierárquicos, os quais devem ser abrangidos numa análise organizacional.

As tipologias das organizações também não se harmonizam com as ideias de Debashis Chatterge (2007, p. 96), que retrata a redução de trabalho e o descontentamento das pessoas com aquilo que realizam nas fábricas e escritórios como sendo o fruto, ou seja, o resultado das organizações modernas. As empresas são dotadas de propósitos diferentes, “mas a base em comum entre elas é o fato de serem constituídas de seres humanos”. Pessoas possuem sentimentos, necessidades e vontades que podem ser trabalhadas de forma positiva.

Dando continuidade ao pensamento de Debashis Chatterge (2007, p. 95 a 99), as organizações mais poderosas eram aquelas que nasceram em forma de comunidades – grupos religiosos, sociais e culturais de pessoas que compartilhavam objetivos e interesses em comum, pois “as organizações assemelham-se ao funcionamento de um corpo humano”, e se um órgão estiver doente, todo ele adoece, por isso exige-se a sinergia entre todos os integrantes. E ingredientes importantes para o bem estar da organização é o respeito entre todos,

a ética e compromisso tanto em pensamento quanto por ações.

### 3.1.3 ORGANIZAÇÕES COMERCIAIS

As organizações comerciais não se referem apenas às empresas de varejo, lojas e distribuidoras. Organização comercial é toda aquela que visa à obtenção de lucro, oferecendo os seus produtos e serviços em prol da sociedade.

Elas destinam-se a suprir as necessidades e desejos do consumidor, atraindo o público alvo por meio de ações de marketing que realizam através de publicações como catálogos, "folders", folhetos, televisão e outros atrativos para chamar a atenção e garantir as vendas. Atualmente, elas possuem uma grande gama de publicações na internet visando seu reconhecimento perante o mercado competitivo.

As empresas comerciais são empresas que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor comércio varejista ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista comércio atacadista (CHIAVENATO 2004, p.44).

As organizações comerciais estão por toda a parte, em qualquer momento e lugar, basta olhar ao lado, pois são divulgadas de diversas maneiras, nas listas das. Páginas Amarelas, listas telefônicas, ou em pontos que agrupam organizações como os estabelecimentos comerciais, industriais ou prestadoras de serviços.

As organizações comerciais, como o próprio nome diz, estão voltadas ao ramo comercial. E segundo Bernadete Santos Campello (2000, p. 39 e 40), as organizações comerciais são aquelas que trabalham objetivando o lucro. Podem ser empresas industriais que fabricam produtos ou organizações que prestam serviços.

### 3.1.4 ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

As organizações industriais são aquelas que têm a função e a competência para transformar matérias-primas em bens tangíveis visando à satisfação das necessidades humanas e à evolução da sociedade.

As empresas industriais são as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados. As empresas industriais que produzem bens de consumo oferecem seus produtos aos consumidores finais, enquanto aquelas que produzem bens de produção são geralmente fornecedoras de outras empresas industriais ou comerciais. As empresas industriais abrangem desde os pequenos artesanatos até as grandes fábricas. (CHIAVENATO 2004, p.43).

As indústrias são destinadas ao papel da transformação, geram produtos acabados a partir de insumos e outros materiais que são componentes para que ocorra a industrialização e a fabricação. Enquanto uma infinidade de produtos se transformam, a sociedade também se transforma, evoluindo com a performance da alta tecnologia que avança sem parar, ultrapassando limites e fronteiras diante a competitividade no mundo globalizado.

As indústrias se beneficiam dos recursos naturais para que o homem possa sobreviver de uma forma mais fácil e cômoda, fato este que está levando as empresas a pensarem seriamente na sustentabilidade, industrializando e produzindo com consciência, levando em consideração de que, se não tomarem a decisão certa, ficará inviável a existência desses recursos naturais num futuro próximo.

### 3.1.5 ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS

As empresas prestadoras de serviços podem abranger diversos segmentos, e muitas delas oferecem seus serviços de forma terceirizada, contribuindo na realização dos serviços para outras empresas.

As empresas prestadoras de serviços são aquelas que oferecem trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção, etc. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas. (CHIAVENATO 2004, p. 44).

Entre as empresas prestadoras de serviços destacam-se: serviços com manutenção, instalação, limpeza, recrutamento e treinamento, transporte, segurança, dentre outras. As prestadoras de serviços podem oferecer serviços profissionais como: escritórios de contabilidade e advocacia.

As empresas prestadoras de serviços auxiliam e favorecem as grandes

empresas, são geradoras de emprego e contribuem com o desenvolvimento econômico e social para a sociedade. Elas se tornaram uma necessidade tanto para as empresas de maior porte quanto para órgãos públicos, que também utilizam seus serviços por meio de licitações.

### 3.1.6 ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

As organizações religiosas são pessoas jurídicas de direito privado, são constituídas por um conjunto de pessoas envolvidas em um bem comum que visam o objetivo de defender suas crenças de forma que possam se propagar.

“Organizações religiosas são conjuntos híbridos de bens e pessoas com finalidade exclusiva de praticar e difundir a fé respectiva”. (CARVALHO NETO, 2007, p.198). As organizações religiosas não devem ser confundidas com as fundações de finalidade religiosas, as quais servem à realização de celebrações, cultos ou cerimônias, oferecendo serviços de manutenção, preparo e organização das igrejas, sacerdotes, bispos ou pastores.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Existem diferentes organizações, e cada uma é voltada para um determinado ramo em específico, conforme o seu nicho de mercado.

“Organização (do grego, organon = ferramenta) significa o arranjo e a disposição de recursos para alcançar objetivos”. (SILVA, 2005, p.83)

Podem-se citar alguns exemplos de organizações: oficinas, hospitais, fábricas de sapatos, lojas de vestuários, dentre outras. Essas organizações seguem seus respectivos campos de atividade. As duas primeiras são organizações prestadoras de serviço, a terceira representa uma organização industrial, e a última, uma organização comercial.

Segundo Francisco Severino da Silva (2005, p. 84), a organização é uma entidade social, é o resultado da combinação de esforços individuais, visando à realização de propósitos coletivos. Ela se compreende também como sendo um

grupo de pessoas que combinam seus próprios esforços e recursos materiais, tecnológicos e financeiros, tangíveis ou intangíveis, visando ao alcance de objetivos comuns.

A organização representa uma corporação, cuja ação desenvolvida por seus membros é dirigida para alcançar objetivos, ao mesmo tempo em que é projetada como um conjunto de sistemas de atividades e autoridades – estruturados e coordenados de forma a atuarem interativamente entre si e com o ambiente externo, onde ela, organização, está inserida. (SILVA 2005, p.84).

As organizações podem ser classificadas em – organizações industriais responsáveis pela produção de bens materiais (tangíveis ou concretos = veículos, perfumes, utensílios e outros) e as organizações que produzem bens imateriais, (intangíveis ou abstratos = atividades voltadas à área de educação, teatro, dança, medicina, advocacia, contabilidade, etc.), também denominadas de prestadoras de serviços.

Para Francisco Severino da Silva (2005, p. 85), essa classificação não é a única existente, pois a classificação pode variar dependendo do objeto de estudo e do ponto de vista e dos critérios adotados pelos teóricos e doutrinadores que pesquisam as organizações. As organizações também podem ser classificadas por suas funções genótipos, em conformidade com os papéis que desempenham no mercado, e, segundo esses critérios, as organizações podem ser classificadas como:

- Produtivas ou econômicas, responsáveis pela criação de riquezas e manufaturas de bens;
- De manutenção, que, além de promoverem a socialização, exercem a função de restauração da saúde e bem-estar, que é o caso dos hospitais e consultórios;
- De função gerencial ou política, que envolvem as atividades, organizacionais ou administrativas, como coordenação, direção, acompanhamento de execução de ações, controle de recursos de qualquer natureza, avaliação de resultados e outras, em que se enquadram as instituições ou órgãos governamentais ou não governamentais, como é o caso das ONGs.

Para Lawrence J. Gitman (2002, p. 7), existem formas básicas de organização empresarial. Entre elas, encontram-se três formas legais: firma individual, sociedade



de pessoas e sociedade anônima. Dessas, a sociedade anônima é de longe a forma predominante no que se refere á obtenção de receitas e lucros.

As organizações diferem umas das outras conforme as suas especificidades e conformidades, portanto não são iguais. Elas podem ser classificadas conforme as suas tipologias, que são características em comuns e relevantes, podendo ser por Tamanho: organizações pequenas, médias e grandes; Natureza: organizações primárias ou de base, secundárias ou de transformação e terciárias ou de serviço; Mercado: organizações de bens de capital e de bens de consumo; Dependência: organizações públicas e privadas; Finalidade: organizações não lucrativas ou com fins lucrativos.

Segundo Idalberto Chiavenato (2004, p. 42 e 43), conforme o ramo de atividade, as empresas podem ser classificadas em industriais, comerciais e prestadoras de serviços. Ele classifica as pequenas empresas em oito setores, conforme a identificação realizada pela empresa O.U.S. Department of Commerce (Departamento de Comércio dos Estados Unidos):

1. Comércio atacadista: empresas atacadistas de medicamentos, comércio atacadista de alimentos, materiais de escritório, materiais de construção e outros;
2. Construção: contratantes de edificações, engenharia de construção, serviços de manutenção de edifícios;
3. Comércio varejista: lojas em geral, restaurantes, pizzarias, postos de gasolina;
4. Serviços: agências de viagem, salões de beleza, barbearias, entregas rápidas;
5. Finanças, seguros e imobiliários: agências de seguros, empresas corretoras de imóveis;
6. Mineração: empresas de areia e cascalho, minas;
7. Transporte e utilidades públicas: empresas de táxi, estações locais de rádio e TV;
8. Manufatura: padarias, oficinas de automóveis, oficinas de bicicletas e motos.

Classificar as organizações é interessante para viabilizar a comparação e a definição dos grupos ou tipos com a finalidade de facilitar a análise e o estudo sobre tais organizações, facilitando até mesmo na implantação do marketing e no melhor gerenciamento da empresa, tendo a convicção de que as empresas diferem umas das outras porque são organizadas e administradas por pessoas, e nenhum

indivíduo é igual, cada qual tem as suas competências e qualificações.

### 3.2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações públicas são órgãos ou entidades que têm como função oferecer atendimento às pessoas visando o bem estar - comum, sem distinção de cor, raça, sexo, idade e classe social, onde a utopia mostra uma lei que diz não existir aquele que é superior ou inferior, todos são seres humanos e por direito são iguais.

Edmir Kuazaqui (2005, p. 40) retrata que “os objetivos principais dos serviços públicos são o atendimento às necessidades da população e a defesa dos interesses do Estado no que tange ao presente e ao futuro”.

Os serviços públicos produzem bens e serviços em prol da sociedade e podem ser de ordem municipal, estadual ou federal, onde cada qual exerce as suas respectivas funções conforme estabelecido na legislação vigente. O atendimento é coletivo e destina-se à realização de serviços que envolvem as atividades de educação, saúde, coleta de lixo, limpeza de ruas e praças, segurança, dentre outros.

A gestão de serviços públicos pode ser definida como:

Um conjunto de atividades do Estado que auxiliam as instituições políticas de cúpula no exercício de funções do governo, que organizam a realização das finalidades públicas postas por tais instituições e que produzem serviços, bens e utilidades para a população (MEDAUAR 2004, p. 7).

Compreende-se que os serviços públicos oferecidos pelas organizações públicas devem ser voltados exclusivamente ao bem comum da população, principalmente os serviços que caracterizam a saúde e a educação, pois se trata de atividades que foram criadas conforme a lei executiva, legislativa e judiciária.

Segundo Edmir Kuazaqui (2005, p. 41), a empresa que é privada tem a participação do público pela presença dos impostos, os quais devem ser recolhidos aos órgãos estatais competentes, o financiamento é acrescido de taxas e impostos e não depende diretamente da política e das eleições. Ao contrário, as entidades públicas necessitam da participação voluntária do público, os financiamentos, vendas e empréstimos ocorrem por meio de ações, exigindo a dependência da política e das eleições.

As organizações públicas diferem das organizações privadas com características semelhantes. Na organização privada o objetivo principal é o lucro; em uma organização pública, o benefício social deve ser a maior finalidade existente em cada uma das ações.

### 3.2.2 ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

As organizações privadas são as empresas voltadas a atender e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes em busca do melhor serviço. Segundo Edmir Kuazaqui (2005, p. 42 e 43), as atividades que se relacionam com a gestão de serviços privados têm um papel de destaque na economia nacional, pois participam ativamente do PIB (Produto Interno Bruto) e tem a capacidade da geração de empregos. Essas organizações constituem num instrumento medidor e avaliador do crescimento econômico do país.

Os serviços privados fazem parte de diferentes empresas, as quais se classificam em:

- Serviços empresariais: consultorias, segurados, bancos;
- Serviços comerciais: assistência técnica em geral, serviços de limpeza, lavanderias;
- Serviços de infraestrutura: telefonia, transportes, postos de gasolina; serviços sociais e/ou pessoais: restaurantes, clínicas, clubes.

As empresas privadas, ao oferecer uma variedade de produtos e serviços, tornaram-se altamente competitivas num mundo globalizado, onde o consumismo tornou-se a lei dos homens, portanto elas trabalham de forma que toda a sua gestão empresarial seja voltada aos serviços que proporcionem e garantam o maior grau possível de satisfação aos seus clientes, uma vez que direcionam seus esforços na fidelização das pessoas, sendo esta a fonte principal e geradora do tão almejado lucro.

### 3.2.3 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Nas organizações familiares, normalmente é a própria família que controla a sua gestão. José Ferreira de Macedo (2009, p. 29) diz que “dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica, em condições que determinam os rumos que a organização deve seguir”.

Diante das diferenças existentes no mundo, também são vários os tipos de empresas familiares que nascem todos os dias, além das muitas que de uma forma ou outra já estão contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da nação.

Para Longenecker (1998, p. 135), a organização ou empresa familiar “é tornar implícita a propriedade ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa”, ou seja, é aquela que permite a participação e o envolvimento de parentescos da família em uma empresa em funcionamento.

Empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da família (MACEDO 2009, p. 29).

Relatos de autores administrativos com suas teses defendidas podem ser aplicados nas empresas familiares que dispõe de uma imensa dificuldade administrativa, na resistência de aceitar um profissional, e herdeiros que não estão preparados para administrar suas empresas.

Domingos Ricca (1998, s.p.) apresenta pesquisas realizadas com diversas organizações familiares, demonstrando empresas de sucesso, sugerindo atitudes adequadas para agir diante das dificuldades enfrentadas PPR elas e soluções que possam ajudar a atingir o sucesso.

Segundo Frugis (2002, prefácio), não se pode negar que as organizações familiares constituem de forma significativa grande parte dos grupos empresariais brasileiros, assumindo relativamente um ponto forte para a economia nacional.

O que há em comum na empresa e na família é que ambas são formadas por pessoas. A família não pode pensar que, a partir do momento em que constituir a sua própria empresa ou passar a fazer parte de uma, os seus problemas financeiros acabaram. Enganam-se, pois talvez eles apenas tenham iniciado.

Segundo Floriani, (2007, p. 35), é na família que os grupos conjugais se classificam por gerações. As empresas familiares surgiram com a formação dos

grupos familiares, que desde a antiguidade praticavam troca de favores, serviços ou produtos, e cada grupo apresentava diferenças em seus hábitos e costumes, ou seja, no seu modo de ser, agir, expressar e lutar pela sobrevivência, onde a lei sempre foi “o mais esperto, pode mais”.

Floriani (2007, p. 42) diz que “a família sempre foi, em seu âmago, negociante de algo, comercializando para poder obter o seu sustento e a sua sobrevivência”. A família, como forma estrutural social, passa no decorrer da sua história por diversas etapas, durante as quais o aprimoramento é a sua própria formatação, nascendo à estrutura familiar empresarial.

Pode-se considerar que existem dois tipos de organizações: a empresa familiar e a família empresária. A empresa familiar é aquela que investe para ter um negócio, nasce de um sonho, partindo do empreendedorismo. A família empresária é aquela que necessita do negócio para sobreviver, onde todos se envolvem diretamente nas operações como forma de colaborar.

Segundo Floriani (2007, p. 61), a empresa familiar mostra-se como uma estrutura repleta de vícios, onde muitos buscam atender apenas a seus interesses individuais, que muitas vezes são ideias contrárias ao sonho do empreendedor-fundador. E a família empresária é definida pelos atos de união que se fortalece com a luta pelos objetivos em comum.

Para Floriani (2007, p. 74), a sociedade empresarial familiar, em suma, é uma extensão da própria família tomada num negócio que visa o lucro, e prioritariamente o bem-estar dos seus membros, deixando para segundo plano o bem-estar dos colaboradores da empresa, os quais são justamente os responsáveis pelo provimento do bem-estar tão desejado.

Diferentes organizações familiares estão inseridas em quase todos os tipos societários com distintas características sociais. Em cada modelo de empresa está um tipo diferente de família no comando da sua gestão. Floriani (2007, p. 50) apresenta alguns diferentes tipos familiares como sendo a “família moderna”.

#### **4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO**

Estrutura e organização formam um único elo, uma não existe sem a outra, dificilmente uma empresa sobrevive sem a existência da base de uma estrutura e

sem uma organização adequada para atender aos seus propósitos e objetivos. A abordagem da estrutura e organização neste tópico tem a finalidade de viabilizar a reflexão de como nasce uma empresa, qual é o seu ponto de partida, pois muitos empresários constituem uma entidade organizacional sem planejar a estrutura adequada, forte o suficiente para conduzir o crescimento do negócio no futuro.

“A estrutura organizacional é a área mais antiga e a que tem sido mais profundamente estudada”. (DRUCKER, 2002 p. 553). É considerada como sendo ponto fundamental da empresa. Antes de iniciar qualquer atividade jurídica, se faz necessário um projeto do *layout* da empresa, como será o seu funcionamento estrutural.

A estrutura da organização é o alicerce que oferece todo o suporte para a empresa colocar em prática a sua atividade econômica, oferecendo recursos para que todas as tarefas possam ser cumpridas.

Segundo Idalberto Chiavenato (2004, p. 89), a constituição da empresa pode ser definida por diferentes formas e tamanhos, compreendendo sua estrutura. Juridicamente, as sociedades empresariais podem ser classificadas em duas formas de organização jurídicas básicas: o empresário e a sociedade empresária. A primeira forma é representada por um único proprietário; a segunda é decorrência da associação de duas ou mais pessoas, que constituem uma entidade com personalidade jurídica distinta daquela dos indivíduos que a compõem.

Todo negócio deve ter uma missão para cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretende consagrar. Tudo isso precisa ser muito claro para que todos os parceiros saibam exatamente o que fazer, como quando e onde. Conceitos como missão, visão, valores e objetivos globais são fundamentais para nortear os rumos do negócio (CHIAVENATO 2004. p.136).

A organização, para ser organizada e estruturada, necessita definir sua missão para seguir, precisa ter uma visão global e abrangente para melhor olhar à frente, partindo de princípios e valores que garantam o alcance dos objetivos com a utilização de diferentes estratégias.

Para Idalberto Chiavenato (2004, p.138 a 146), a missão da empresa define os produtos e serviços que a empresa oferecerá ao seu público no mercado que segmentou, refletindo nos valores e nas prioridades do negócio. “Missão significa a razão de ser do próprio negócio”, modelando a estrutura organizacional da empresa.

À medida que a missão é a essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, a visão deverá ser focada no futuro e no destino. A visão é como se fosse uma bússola que orienta o rumo que se deve tomar, impedindo a acomodação e a estagnação da empresa. Porém, simplesmente é insuficiente apenas definir a missão e a visão da empresa, existe a necessidade da divulgação de ambas, de trabalhar para a busca da realização, pois os objetivos devem ser claros e específicos.

Para assegurar os propósitos e garantir os objetivos é necessário que a empresa determine a sua estrutura organizacional, facilitando, assim, a execução dos processos.

Segundo Fernando Alcoforado (1997, p. 21), a estrutura organizacional estabelece as relações internas de autoridade, responsabilidade e controle da empresa, é determinada no sentido de coordenar as atividades da organização em conformidade com as metas estabelecidas pela empresa.

A estrutura da organizacional pode ser definida a partir dos critérios funcionais, e deve ser compatível com a realidade da empresa, atendendo às suas necessidades e exigências de forma duradoura e eficaz para viabilizar o crescimento saudável do negócio.

Segundo Eduardo Vasconcelos (2002, p. 3), a estrutura de uma organização também pode ser medida através do resultado de um processo no qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos organizacionais.

Todo planejamento deve visar objetivos que sejam possíveis de ser alcançados, os quais devem estar dentro da realidade da empresa, pois muitos desses objetivos correm o sério risco de nunca chegarem ao topo, justamente por serem superiores quando comparados com a estrutura organizacional da empresa.

Uma estrutura organizacional deficiente prejudica toda a produtividade da empresa, exigindo a necessidade de modificar e reformular essa estrutura sem a intenção de mudar a natureza do negócio, mas sim a forma de administrar.

A operação da estrutura organizacional depende do desempenho do fator humano, de recursos naturais, físicos, financeiros e de instalações que possam

garantir o seu funcionamento.

Segundo Peter Drucker (2002, p. 179), o que determina a estrutura organizacional é o negócio da empresa, decidindo quais serão os respectivos cargos a serem preenchidos e quais os requisitos necessários.

Para discutir a estrutura organizacional é necessário efetuar levantamentos de qual é o tipo de estrutura que a empresa precisa ter, partindo do processo de estruturação a ser montado de forma adequada e eficaz, englobando a análise das atividades, das decisões e das relações humanas.

Antes de a estrutura organizacional ser definida, é necessário saber exatamente do que qual é o negócio, definindo a sua função e missão. A estrutura organizacional é um meio indispensável. A construção de uma estrutura errada poderá ser fatal, levando a empresa a sua autodestruição.

Para uma melhor compreensão do que é a estrutura organizacional, é bem clara e objetiva a apresentação de Eduardo Soto (2002, p. 56): “A estrutura organizacional, em geral, é uma descrição do trabalho de uma organização por meio de pequenas unidades que se coordenam entre si para que as tarefas exigidas pela estratégia de uma organização sejam cumpridas”.

Entende-se que o planejamento e a estratégia orientam a forma de como se pretende cumprir os objetivos para dirigir o rumo de uma empresa. A estrutura deve responder aos desafios, organizando os grupos que no conjunto possam realizar com desempenho total as tarefas necessárias conforme as metas estipuladas pela organização.

Segundo Peter Drucker (2002, p. 553), são necessárias novas concepções estruturais, as quais sejam descentralizadas e sistêmicas, com ênfase nas pessoas e não nas tarefas. Não existe um padrão estrutural; a empresa deve se estruturar tendo por base a sua missão, objetivos, políticas e estratégias. A estrutura pode ser a melhor, mas não é capaz de assegurar o desempenho e nem que os resultados sejam alcançados, mas uma estrutura errada ou a má estruturação proporcionará o mau desempenho e o desequilíbrio da organização, podendo ocasionar grandes perdas ou prejuízos.



## 4.1 FORMAS DE GESTÃO

A abordagem deste tópico mostra que toda empresa, para ser de fato uma entidade econômica geradora de empregos e benefícios para a sociedade, necessita de uma organização eficaz, a qual se dá por meio da gestão.

“A gestão exige formas de organização, direção, planejamento e controle empresarial”, como apresenta Renato Nogueira Saldini (2001, p. 33). Toda empresa que se encontra em fase de crescimento sente os problemas e as dificuldades aumentarem proporcionalmente ao seu processo produtivo, interferindo no seu processo de gestão.

A valorização das pequenas e médias empresas, as grandes geradoras de empregos e oportunidades dos tempos atuais, inclusive naquilo que diz respeito ao mercado de capitais, é fundamental. Para que elas sejam cada vez mais numerosas e uma força de vendas com maior expressão, é preciso que sua gestão seja mais profissional e especializada (RICCA NETO 2005, prefácio).

A partir da definição da missão organizacional, da visão de futuro e dos valores fundamentais, torna-se viável a criação de novas formas de gestão, abrindo portas para a concretização dos resultados. Santos (2008, prefácio) diz que “gestão é uma ciência recente”, tratando-se de algo muito valioso.

As formas de gestão estão nas ações do administrador, capaz não somente de orientar e dirigir a empresa no seu todo, mas de motivar o seu crescimento visando à expansão do mercado externo, e para refletir essa ideia exige-se a pergunta: qual a melhor forma de gestão?

Segundo Floriani (2007, p.93), outro fator que persiste ao longo do tempo é que mesmo novos empreendedores buscam o seu próprio negócio, sua independência profissional e financeira sem possuírem qualquer preparo em termos de gestão administrativa e financeira, e o que os move, em suma, é um sonho que se transforma no pesadelo de alguns.

Muitos empresários acabam esquecendo que a prioridade está em organizar e administrar a empresa de forma profissional. Seus objetivos se concentram unicamente no aumento do faturamento e consequentemente de um suposto lucro. É essa grande falha que leva muitas empresas a crescer rapidamente, sem uma estrutura forte e adequada para suportar a capacidade de demanda que o mercado oferece, e assim acabam obtendo uma queda inesperada.

Dentre as formas de gestão está a de adquirir o controle através da influência com a finalidade de controlar por meio da comunicação e da informação. “O controle faz parte da teoria comportamental”. (Cyro Bernardes, 2003, p. 177), o que exige entre ambas as partes, a empresa e funcionário, um diálogo limpo e claro para o bom entendimento e o desenvolvimento da gestão organizacional.

A partir do pensamento de Wagner Luiz Marques (1994, p. 7), é possível encontrar novas formas e estratégias de gestão organizacional, pois para ele a gestão está no planejamento, controle, previsão e direção.

- a) Planejamento é a ação de preparação das etapas para alcançar os objetivos desejados, é a função administrativa que determina quais os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los da maneira adequada.
- b) Controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos. A tarefa de controle é verificar se tudo está sendo feito em conformidade e organização de acordo com as ordens dadas para identificar os erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição.
- c) Previsão é o ato ou efeito de analisar o futuro da empresa. Averiguar a situação e identificar como agir e tomar as decisões corretas.
- d) Direção é fazer executar as tarefas em termos lógicos. Uma empresa precisa ser governada, orientada para alcançar o escopo pretendido. A direção tem como função, na administração, conduzir e coordenar o pessoal na execução das atividades planejadas e organizadas, orientar e coordenar o trabalho dos subordinados (MARQUEZ 1994 p. 7).

Compreende-se, portanto, que a organização tem como função o agrupamento da estrutura de todos os recursos disponíveis da empresa, com o objetivo principal de unir as pessoas para a execução do trabalho em conjunto, visando resultados favoráveis para o cumprimento da missão empresarial.

Segundo Peter Drucker (2000, p. 435), o que a empresa precisa ter é um princípio de administração que proporcione uma amplidão total à potencialidade e à responsabilidade das pessoas para poder organizar a empresa de forma eficaz.

Organizar uma empresa também consiste em orientar e conduzir todos os departamentos que a constituem, oferecer a interpretação dos objetivos, colocando os planos de ações em prática, instruir e atuar direta mente sobre as pessoas. De absolutamente nada valerá o bom planejamento, se não existir comunicação e informação suficiente, e se os colaboradores não forem orientados adequadamente para a execução das suas atividades em conformidade com a função de cada um.

Uma gestão eficaz gera o sucesso empresarial, e onde a mesma precisa ter flexibilidade e adequar-se à evolução da sociedade. A organização não pode ser a

mesma a qual foi planejada e implantada há anos atrás; ela necessita de transformações conforme as exigências atuais do mercado e em conformidade com as políticas econômicas e sociais.

Segundo Peter Drucker (2002, p. 561), por menor ou mais simples que seja uma empresa, ela precisa administrar e organizar o que já existe e se conhece, com o objetivo de construir aquilo que é desconhecido. A empresa deve tomar cuidado para que a sua organização não gere a desordem, o atrito, e o mau desempenho. A gestão está no planejamento e nas estratégias. Não basta simplesmente conhecer todas as operações. São necessários padrões, confrontar o desempenho dos processos de gestão organizacional com esses padrões.

Não existem organizações perfeitas, porque os erros nunca deixarão de existir, mas existem recursos e estratégias, ações corretivas e inovadoras, que podem evitar riscos e causas de insucessos.

Nenhuma empresa funcionará melhor do que sua alta administração permita; afinal de contas, o “gargalo está sempre na cabeça da garrafa”. De todos os trabalhos que se efetuam na empresa, o da alta administração é o mais difícil de organizar. Ao mesmo tempo, é aquele cuja organização mais importa. (DRUCKER, 2002, p. 651)

A organização da empresa deve iniciar pela sua cúpula, porque é fácil administrar, controlar e organizar as atividades e os processos operacionais; o difícil é descobrir as formas de gestão que serão eficazes para administrar e organizar a alta administração e seus diretores.

## **5 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações tendem a enfrentar dificuldades na comunicação entre gestores e colaboradores em seu cotidiano no ato de delegar as funções e cobrar os resultados, quando muitas vezes ao contrario de motivar a equipe, os leva à desmotivação e a falta de interesse em executar as suas tarefas de forma correta e objetiva.

E estas organizações mesmo sofisticadas, frente a uma sociedade moderna, estando constantemente em evolução, se defrontam com a ignorância e a resistência a mudanças por parte de muitos empresários e colaboradores (falta de

resiliência), que continuam insistindo em suas concepções e pensamentos causando os conflitos organizacionais.

Segundo Teixeira (2007), para que ocorra a comunicação de forma adequada se faz necessário a presença de seis elementos fundamentais que são: emissor, receptor, mensagem, canal, código e contexto (referente) cada um destes elementos tem a sua importância na comunicação e na falta ou distorção de algum, a mensagem poderá ser interpretada de forma incorreta, podendo prejudicar ou invalidar o real objetivo da comunicação. Por este motivo necessitamos que as mensagens dentro das organizações, sejam as mais claras possíveis.

A comunicação é de caráter fundamental para o sucesso das empresas em seus negócios, sendo assim é considerado de grande importância aos gestores, o ato de agir com ética, transparência e objetividade ao se tratar de assuntos importantes no dia a dia corporativo perante as pessoas. Isto irá contribuir para o bom relacionamento, o qual interfere diretamente no clima organizacional.

Para Souza (2009), o ser humano é o principal agente dentro das empresas, o princípio dos sócios e dos gerentes criará a cultura da empresa, da forma que pretendem agir de maneira ética das quais deveram seguir com estes princípios, no mesmo sentido Filho e Siqueira (2008), relatam que em meio ao sistema econômico de extrema competitividade os gestores recusam se a considerar as pessoas como seres humanos e a partir disto chefiam de forma incorreta, ao meio de mentiras. Consequentemente, estes aspectos contribuem para a baixa produtividade dos colaboradores, e aumentando a insatisfação dos mesmos, interferindo diretamente na situação financeira da empresa.

## 5. 1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Hoje o mercado exige que as empresas sejam organizações dinâmicas, e para isso a comunicação interna esta em constante mudança. Para Argent (2011 p. 222) a comunicação necessita da adaptação a mudanças, e esta mudança se estende ao longo da história. E o que conhecemos em nossa infância é diferente do hoje e será diferente do amanhã.

Neste sentido Sabbag (2012), cita que: A resiliência é a competência de pessoas ou organizações se adaptarem as adversidades, os permite enfrentar e até

aprender com elas, desafios, ou seja, ser elástico nas diversas situações. É uma competência que pode ser aprimorada: reúne consciência, atitudes e habilidades ativadas nos processos de enfrentamento de situações em todos os campos da vida.

As pessoas devem se adaptar as situações adversas que podem surgir no dia a dia das organizações, sendo assim é de grande importância a mudança de rotinas qual poderá estar, muitas vezes sair da zona de conforto significa ir buscar além do que se espera procurar, utilizar, da melhor maneira a comunicação dentro do ambiente corporativo.

E para o sucesso da comunicação dessa organização, faz se necessário o estudo dos pontos fortes e fracos de cada membro da empresa, visualizando a comunicação de modo amplo, o que irá avaliar cada atitude de seus funcionários e como anda a comunicação interna desta empresa.

Através de questionários e seus resultados podemos identificar soluções que os auxiliem para a boa comunicação e através deste, o sucesso para o bom relacionamento interpessoal que reflete diretamente no sucesso de uma gestão para o aumento da lucratividade da empresa e status perante o mercado.

## **6. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS EMPRESAS**

A empresa moderna precisa valorizar pessoas, e para o bom ambiente de trabalho, os relacionamentos precisam ser cordiais e sumamente importantes nestes locais.

O mercado é competitivo e crescente constantemente exigindo mais agressividade, para isso as pessoas precisam ser direcionadas para os negócios, e não para as pessoas.

Virginia (1996 p. 82) defende a tese que o Relacionamento Interpessoal é a forma em que nos relacionamos com o mundo, o que equivale ao nosso relacionamento com as pessoas e nós mesmos. Onde é fácil manter esse bom relacionamento, mas é possível se manter a cordialidade entre os envolvidos, para que se garanta o bom fluxo nessas relações, tendo com palavra chave o Equilíbrio.

Outro fator que contribui para estes problemas encontrados no relacionamento interpessoal empresarial são as fofocas, que interferem no sucesso da empresa, criando situações de ações individualistas, gerando os conflitos nas

equipes.

A estes paradigmas encontrados, os gestores possuem a dificuldades de construir relacionamentos saudáveis os quais são chaves principais para a confiança perante os seus colaboradores.

A eficácia da gestão funciona através de competências básicas, tais como profissionalismo, habilidades, discernimento, respeito, etc. Essas competências são qualidades distintas de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas. – “o seu capital intelectual, é a sua maior riqueza” (CHIAVENATO 2004, p.03).

Portanto, uma organização quando age de forma antiética perante aos seus colaboradores esta sujeita ao declínio em seus negócios e com isto é notório a importância do relacionamento interpessoal nas organizações, além de trazer o benefício de melhores resultados financeiros, poderá também proporcionar um ambiente tranquilo e saudável para o seu quadro funcional.

São as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de Máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, esses elementos concretos sozinhos não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos. Todos os recursos físicos e financeiros que a empresa reúne precisam ser ativados para que consigam operar e proporcionar resultados. E isso é feito pelas pessoas. São elas que dão vida, inteligência, emoção e ação para a empresa. São elas que garantem a dinâmica do negócio. Nenhuma empresa consegue funcionar sem as pessoas. Mais do que isso: são as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa (CHIAVENATO 2004, p.157).

Nessa concepção é imprescindível que haja na organização a valorização das pessoas, havendo assim uma dinâmica que desenvolva o crescimento da mesma, considerando que tudo se constrói a partir de bons relacionamentos, proporcionará a fortificação de seus negócios, conforme Drucker (2002, p.288):

“Liberte as pessoas das restrições e elas voltarão com respostas muito melhores, muito mais avançadas e muito mais produtivas que as dos especialistas”.

As competências – profissionalismo, habilidades, discernimento e respeito, são identificados por meio do processo de gestão eficaz. Desenvolver competências e habilidades nas pessoas é encontrar a solução certa para o problema, é resolver tudo com qualidade e zelo pelo patrimônio da empresa, pois o maior patrimônio não são as máquinas e equipamentos, mas ele está no capital intelectual, segundo Motta

(2002):

Defende a idéia de que o ponto de partida é o conhecimento, a consciência de si mesmo, e fala de uma evolução consciente, tanto na vida particular quanto na profissional, com a necessidade de ser implantado nas organizações. E ensina que o indivíduo nunca sabe tudo, e que o segredo é agir com simplicidade e que “nem todo deserto é todo deserto”.

O ser humano é movido através de estimulações constantes de ações que os motivem, fazendo com que os colaboradores acreditem em outras pessoas, no caso nas empresas. Quando o colaborador esta a procura de um novo emprego, o mesmo está estimulado para participar do processo seletivo e assim se destacar dos demais colaboradores, no dia a dia com a falta de estímulo este entusiasmo se perde, pois os líderes esquecem-se de utilizar a motivação.

Poder por persuasão baseia-se na capacidade de sedução. O líder usa de argumentos racionais e/ou emocionais para envolver e convencer seus interlocutores da necessidade ou conveniência de realizarem certas tarefas, aceitarem decisões ou acreditarem em determinados projetos. Trabalha com base em aspectos comportamentais buscando hora inspirar, hora dissuadir os subordinados, de acordo com os objetivos pretendidos (COELHO 2011, p. 57).

Quanto mais estimulados forem os colaboradores, melhores serão os seus resultados, a organização tende a diminuir gradativamente os seus estímulos, tendo em vista aos acontecimentos diários que acabam entrando na rotina, e assim percebe-se que a liderança deveria estar atenta a todos os passos dos colaboradores a fim de motivá-los sempre e perceber a falta de interesse pelo trabalho no dia a dia empresarial.

## 6.1 PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

Segundo dados da publicação da Agencia Fiep (2010), No Brasil as empresas familiares representam 21% (vinte e um por cento ) do PIB nacional, e ainda empregam cerca de 60% (sessenta por cento) da força de trabalho nacional. A publicação avalia a perpetuidade das organizações onde avalia que apenas 33% (trinta e três por cento) das empresas passam da primeira para a segunda geração em seus negócios.

Pode ser observado que a comunicação neste perfil de empresa acaba sendo o fator de muitas irregularidades nas tomadas de decisões, e assim o período de vida útil destas organizações acaba se tornando cada vez menores, se comprado com outras organizações de âmbito não Familiar.

Outra entidade a PWC Brasil cita dados do cenário das empresas familiares no Brasil em (2010), e mostra uma pesquisa realizada com 100 (cem) representantes de organizações sendo representadas por: Produtos e Serviços, Comerciais e industriais, 89 (oitenta e nove por cento). Tecnologia da informação, Informática e Entretenimento 6% (Seis Por cento), e Serviços Financeiros 5% (Cinco por cento).

Do total das empresas Brasileiras que fizeram parte da pesquisa, (46%) quarenta e seis por cento, acumula mais de cinquenta anos de atividades e (41%) quarenta e um por cento tem mais de vinte anos de existência. E o restante fica entre meios a estes períodos.

O estudo também aponta que nas empresas familiares existem muitas visões distorcidas de hierarquias, papéis de acionistas etc., e nesta situação o papel do herdeiro também se confunde com o papel do acionista e por sua vez este fator atrapalha na continuidade dos negócios da organização, neste sentido estrutura corporativa leva a continuidade da organização ser mais turbulenta e algumas entidades com perdas ou até mesmo a falência da empresa.

A pesquisa aponta que ainda há muito trabalho de desenvolvimento e comunicação a se fazer para que todo este quadro colaborativo possa lidar com os conflitos originados do dia a dia de maneira adequada, e assim promovendo uma troca de comandos, não gerando uma troca de poderes.

O perfil das empresas familiares Brasileiras esta muito associada às questões emocionais e afetivas dos próprios colaboradores, e quando se faz necessário mudar esta dinâmica para um ambiente mais corporativo, no contexto geral poderá gerar muitos conflitos de interesses.

Outro fator abordado por eles apresenta que entre dez empresas familiares, sete delas não possuem um plano de resolução de conflitos.

Em ambas as publicações ficam em evidencia que a comunicação continua sendo o carro chefe das organizações e a administração de forma errônea pode levar uma empresa com anos de existência ao seu declínio, uma vez que se



propagam os interesses pelo poder e não pela saúde financeira para a continuidade da organização.

E diante a estas informações, fica em evidencia a importância e a necessidade da comunicação interna e relacionamento interpessoal nas empresas familiares, o que levou a realização deste estudo e pesquisa na empresa Futuro Treinamentos.

## 6.2 APRESENTAÇÃO E ANALISE DA PESQUISA NA EMPRESA FAMILIAR

Após a apresentação dos fundamentos teóricos, aplicou se uma pesquisa na empresa Futuro Treinamentos e assim realizado as analises a partir das informações coletadas.

Para o total de 32 (trinta e dois) colaboradores, 21 (vinte e um) responderam o questionário o que representa 66%, sendo assim a maioria participou e contribuiu para que a analise fundamentasse com solides o comportamento e atitudes no sentido da comunicação interpessoal na Futuro Treinamentos.

Questão 01 – Você acredita que o relacionamento interpessoal interfere nas atitudes das pessoas no seu local de trabalho?

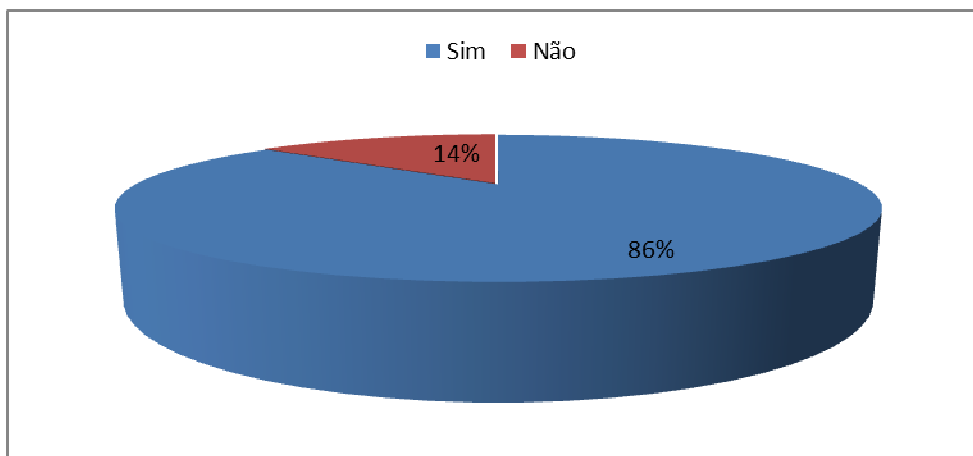


Gráfico 1 – Relacionamento interpessoal e as atitudes no local de trabalho.  
Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Em relação da interferência do relacionamento interpessoal nas organizações, 86% (oitenta e seis por cento) acreditam que o relacionamento interfere nas atitudes das pessoas em seu local de trabalho, já 14% (quatorze por cento) opinaram que

não existe esta relação. Logo a maioria com solidez acredita nesta interferência, ou seja, a comunicação de fato é relevada na empresa pesquisada.

Questão 02 - A empresa em que você trabalha propõe melhorias ou faz dinâmicas motivacionais, palestras e treinamentos para o quadro de colaboradores?

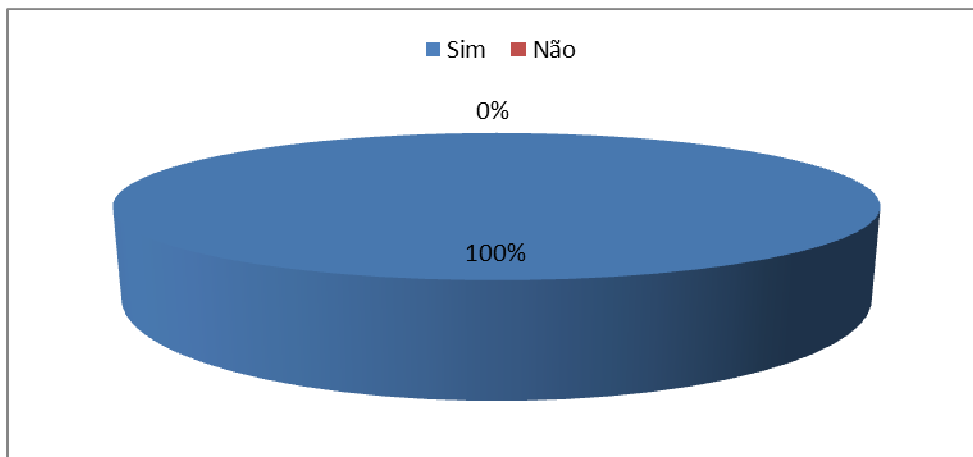


Gráfico 2 – Ações motivacionais da empresa.

Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Para o incentivo motivacional 100% (cem por cento) dos respondentes, são unânimes e afirmam que a empresa promove campanhas motivacionais.

Questão 03 – Se você se depara com um mau comportamento de um colega que interfere e desestabiliza a união de seu grupo, você fala com ele?

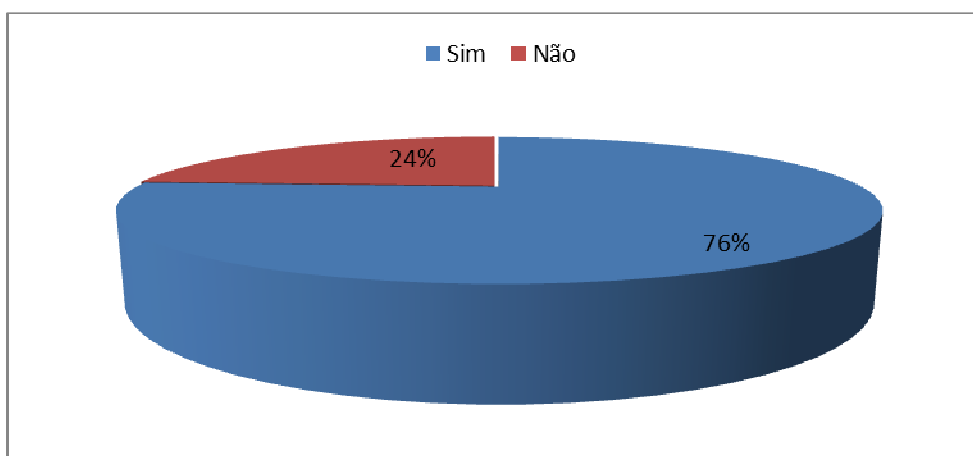


Gráfico 3 – Comportamento de uma colega e a estabilidade do grupo.

Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

No parâmetro comportamento, 76% (setenta e seis por cento) dos colaboradores opinaram que ao se deparar com um mau comportamento de um colega dentro da organização a atitude seria de conversar com esta pessoa, e 24% (vinte e quatro por cento) dos pesquisados não conversariam com o colega. Este Índice apresenta que a estabilidade do grupo importante perante os colegas.

Questão 04 – O departamento de Rh da sua empresa tem uma boa comunicação com os colaboradores?

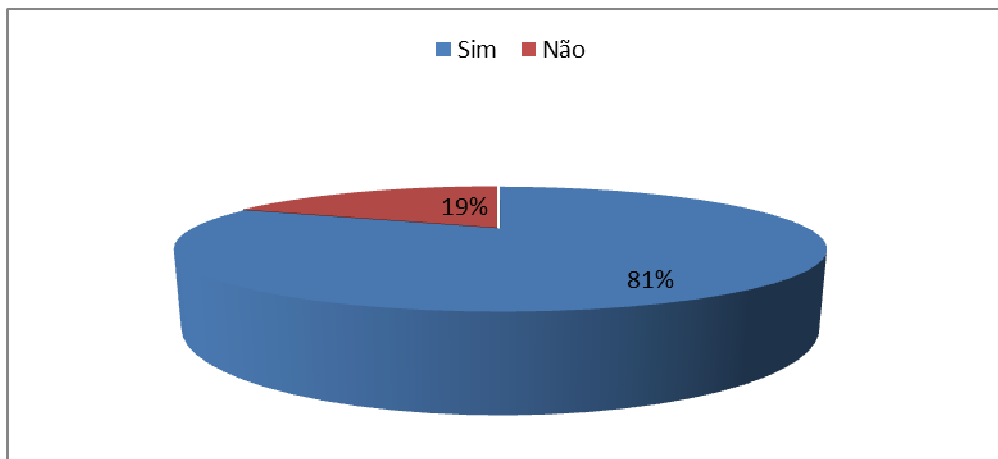


Gráfico 4 – Departamento de Rh e a comunicação com os colaboradores.  
Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

No quesito comunicação de Rh, 81% (oitenta e um por cento) dos funcionários afirmaram que o setor de recursos humanos da empresa possui uma boa comunicação perante os colaboradores, e 19% (dezenove por cento) discordam da comunicação. Perante o indicador o Rh cumpriu com suas obrigações de comunicação e satisfaz a maioria dos pesquisados.

Questão 05 – Os diretores de sua empresa dão abertura para os colaboradores que querem expressar suas opiniões?

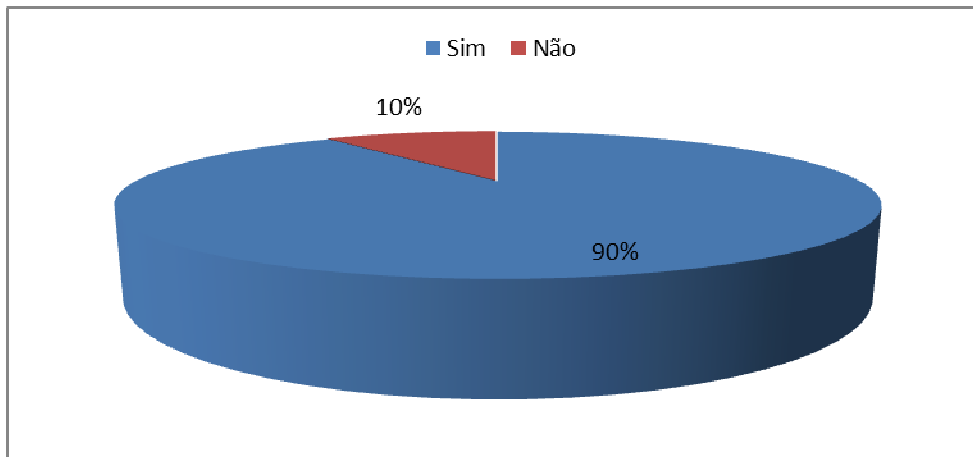


Gráfico 5 – Abertura dos diretores para as opiniões dos colaboradores.  
Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Para comunicação entre diretores e colaboradores, 90% (noventa por cento) dos entrevistados informam que existe abertura dos diretores da empresa para com o colaborador, e 10% (dez por cento), informam que não existe a abertura para tal comunicação. Para esta questão a maioria enfatiza que existe abertura dos diretores para a exploração de opiniões, Índice que potencializa o reconhecimento da empresa perante as opiniões de seu quadro colaborativo.

Questão 06 – Caso seu colega lhe pergunte se você ouviu um boato que o prejudicasse, e se você estivesse ouvido, você comentaria com ele?

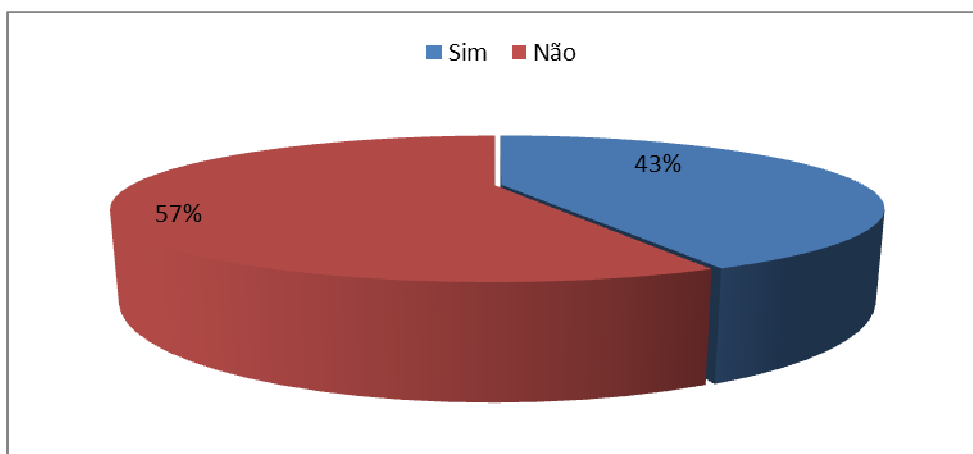


Gráfico 6 – Boatos sobre um colega de trabalho.  
Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Nesta questão 57% (cinquenta e sete por cento), dos entrevistados afirmam que não conversariam com o seu colega, caso ouvissem boatos que o prejudicasse, e 43% (quarenta e três por cento), opinaram que comentariam tal situação com o

colega. Nota-se que a maioria dos colaboradores tende a não esclarecer ao seu colega sobre informações difundidas por boatos sobre ele, mesmo que isto possa prejudicá-lo.

Questão 07 – Se você ouvir um colega se referindo a empresa de forma negativa sobre um assunto que também não concorda, você prefere ficar quieto para não se comprometer?

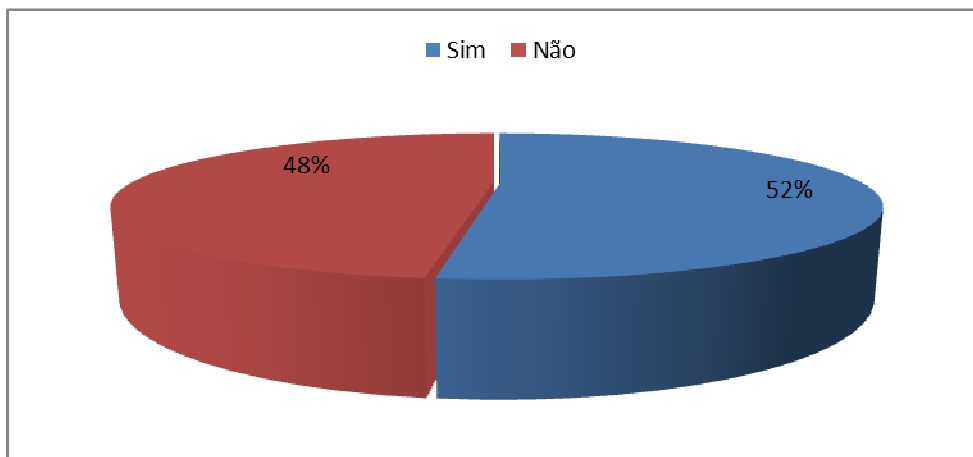


Gráfico 7 – Referência negativa sobre a empresa.

Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Do total de respondentes 52% (cinquenta e dois por cento), não se comprometeriam sobre um determinado assunto que não concordem, e para 48% (quarenta e oito por cento) dos respondentes, não ficariam quietos e participariam da conversa. Este índice mostra que a maioria dos colaboradores preferem ficar neutros, mesmo em situações que não concordam referente à empresa.

Questão 08 – Se um colega é promovido e você não concorda com a promoção porque acredita que você está mais qualificado para tal função, você comentaria com outros colegas este assunto?

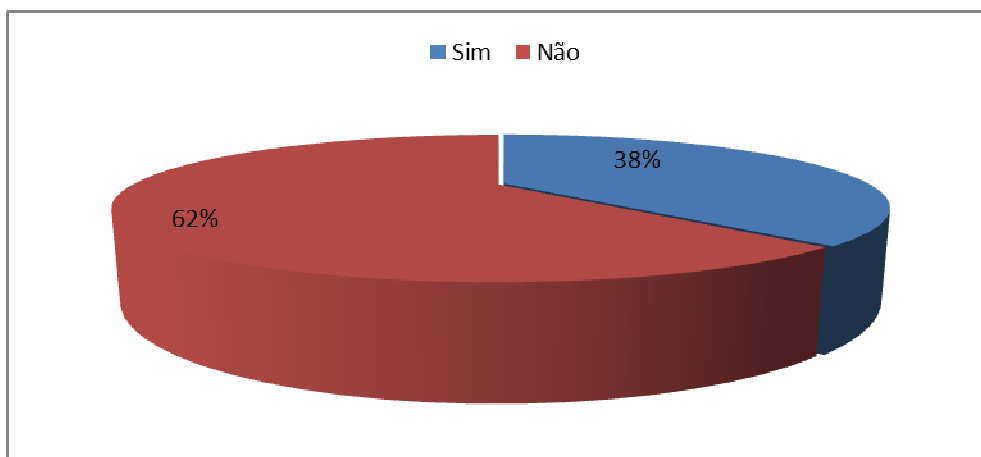


Gráfico 8 – Promoção de cargo de um colega de trabalho.

Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

No quesito promoção de um colega de trabalho, 38% (trinta e oito por cento), dos respondentes quando não concordando com tal promoção e estando mais qualificado, se pronunciariam sobre o assunto, e 62% (sessenta e dois por cento) preferem manter o silêncio, mesmo não concordando com a promoção. Neste caso existe preocupação por parte dos colaboradores sobre a promoção de colegas onde não possuem formação qualificada para tal cargo, porém a maioria não comentaria o assunto com outros colegas.

Questão 09 – Quando você se depara com a informação sobre um colega que foi advertido com suspensão sobre um mau comportamento na empresa e este diz que foi informado pelo Rh que a partir desta data todos os que apresentarem problemas de relacionamento na empresa, terão a mesma punição. Você procura informações sobre o ocorrido com seu superior?

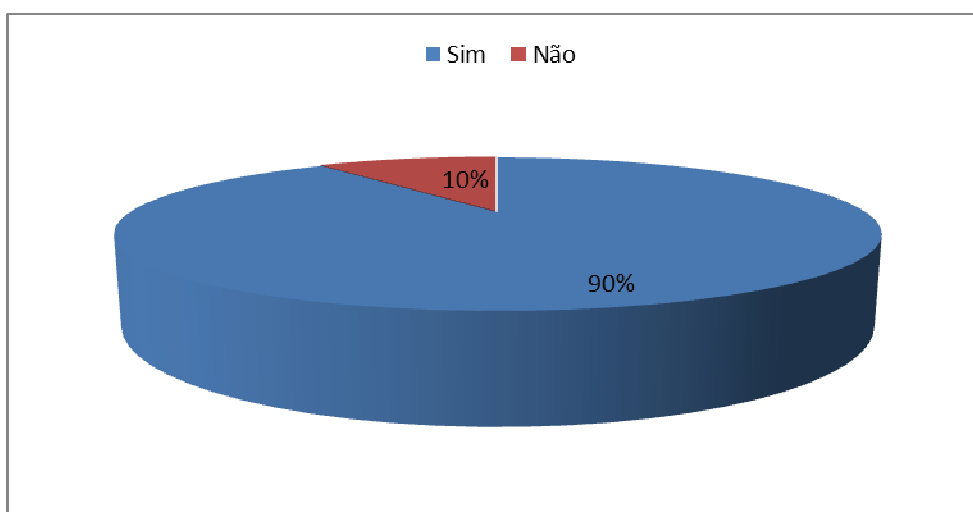


Gráfico 9 – Problemas de comportamento e punição do Rh..

Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Dos pesquisados, 90% (noventa por cento), procurariam maiores detalhes com o seu superior, e 10% não se manifestariam sobre tal assunto. Neste caso a maioria se preocupa em querer saber maiores detalhes quando há uma nova informação intitulada como regra geral para a organização.

Questão 10 – Quando existe uma informação pelos seus colegas de que a empresa esta passando por grandes dificuldades financeiras e logo terá que reduzir o seu quadro pessoal. Você procura repassar as informações para os demais colegas?

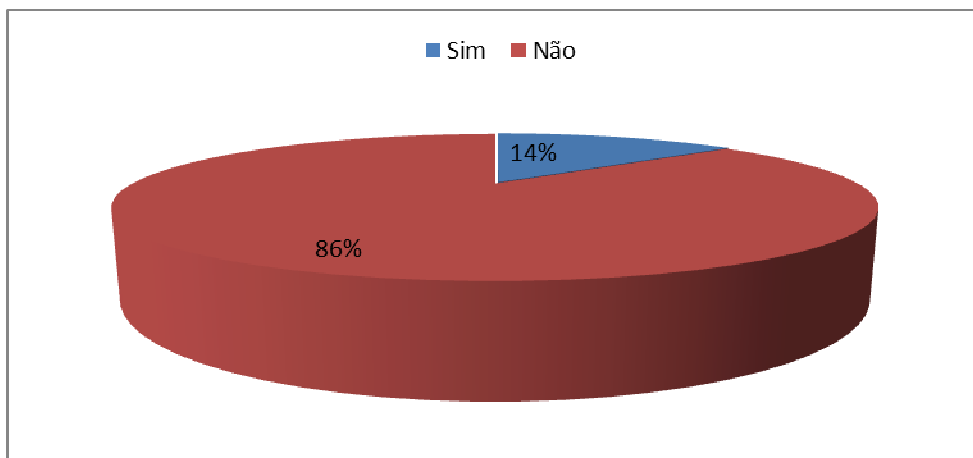


Gráfico 10 – Informações difundidas por colegas de trabalho.  
Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Em relação à informação sobre a redução de quadro de colaboradores, não formalizada pela empresa, 14% (quatorze por cento), dos respondentes repassariam a informação aos demais colaboradores e 86% (oitenta e seis por cento), não repassariam as informações, ou seja, os pesquisados preferem a formalização da empresa antes de repassar as informações.

Questão 11 - Você considera que a informação dentro do seu ambiente de trabalho, é passada de forma correta, lógica e objetiva? Justifique sua resposta.

A maioria dos pesquisados consideram que as informações na empresa não são transmitidas de maneira clara, objetiva e lógica. Defendem a teoria que em alguns casos existem falhas na transmissão das mesmas, a empresa em muitas vezes ocorre mudanças na visão, foco e estratégias por a própria empresa não definir um planejamento estratégico. Onde em muitos casos, esta alteração ocorre

muito em cima do prazo do que se deve ser executado, acreditam que existem algumas falhas no momento de serem transmitidas as informações no âmbito geral da empresa.

Questão 12 – Você considera que a sua comunicação com os seus colegas de trabalho são essenciais para um bom desempenho do setor?

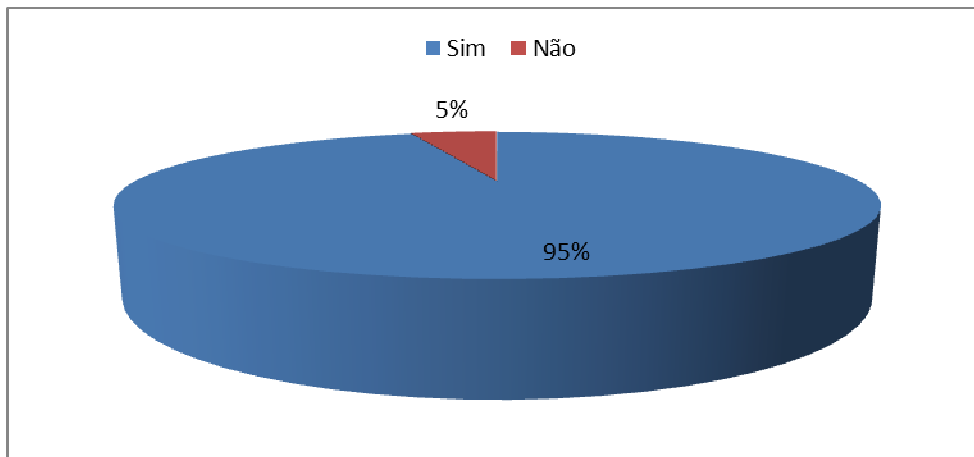


Gráfico 12 – A comunicação e o desempenho do setor.

Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Para auto avaliação de comunicação, 95% (noventa e cinco por cento), dos respondentes afirmam que a própria comunicação com os demais colaboradores do setor são fundamentais para o bom desempenho de todos, enquanto 5% (cinco por cento) não acreditam que sua comunicação com os demais colegas, seja fator essencial para o desempenho do departamento. Pode ser observado que a comunicação é fundamental e essencial para o bom desempenho do setor dos respectivos respondentes para a empresa pesquisada.

Questão 13 – Seu gestor atua com a comunicação de forma clara e objetiva para a equipe a qual ele lidera?



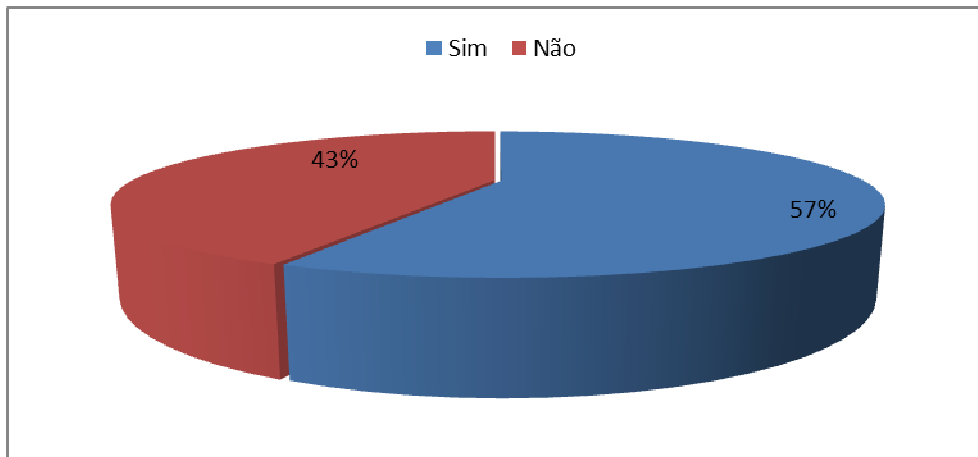


Gráfico 12 – A comunicação do gestor.

Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

No parâmetro comunicação do gestor com a sua equipe, 57% (cinquenta e sete por cento) dos pesquisados afirmam que o seu gestor possui uma comunicação eficiente com a equipe, e 43% (quarenta e três por cento) afirmam que o gestor não possui uma comunicação clara e objetiva. Nesta questão o percentual acima da média mostra que os gestor cumpri com as suas obrigações em relação a comunicação com os seus liderados.

Questão 14 – No âmbito geral, a empresa em que você atua possui uma boa comunicação entre os setores, gestores e colaboradores?

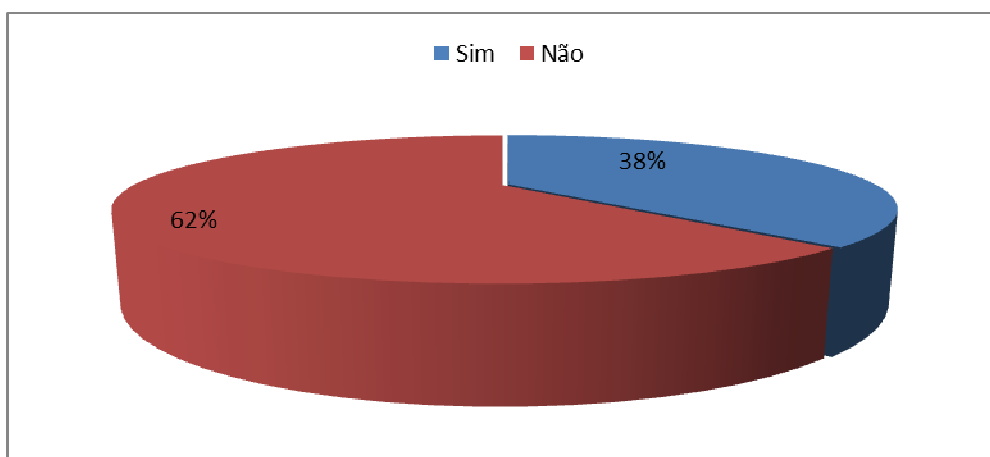


Gráfico 14 – A comunicação entre os setores da organização.

Fonte: Autor, Pesquisa aplicada através de questionário, Fevereiro 2014.

Para comunicação geral, 38% (trinta e oito por cento), dos respondentes afirmam que ocorre uma boa comunicação entre os setores, gestores e

colaboradores, e para a maioria 62% ( sessenta de dois por cento), afirmam que a empresa no geral não possui uma comunicação eficiente para com os seus integrantes. Este índice aponta preocupação sendo que as maiorias dos respondentes não estão satisfeitos com a comunicação no geral dentro da organização.

Questão 15 - Você no dia a dia de trabalho possui o costume de repassar as informações quando pode ser aproveitada para o bom desempenho do setor ou da empresa, ou prefere guardar para si e deixar que esta comunicação seja feita pelo seu superior imediato? Justifique.

Neste caso, o índice mostra que a maiorias dos colaboradores preferem repassar todas as informações que irão colaborar para o bom desempenho da equipe.

### 6.3 CONCLUSÃO DA PESQUISA

Diante da pesquisa realizada na empresa Futuro Treinamentos com os seus colaboradores, pode se observar que a organização possui comunicação interna, e também algumas falhas que necessitam ser melhoradas. Estas falhas dizem respeito tanto por parte da diretoria quanto a de seus colaboradores.

A Maioria dos colaboradores que responderam a pesquisa concordam que o relacionamento interpessoal da empresa interfere diretamente em seu local de trabalho, e ainda estes procuram fazer parte de um grupo comprometido em busca de um bom relacionamento interpessoal. Essas pessoas procuram participar contribuindo com informações em prol ao grupo para o atingimento do bom resultado e sucesso da equipe que esta diretamente ligada à empresa, procuram não replicar as informações inconvenientes tanto em referencia a colegas quanto a empresa.

A pesquisa aponta que a empresa deve melhorar a comunicação interna onde muitas vezes, não é eficiente para o bom desenvolvimento do trabalho dos colaboradores, havendo constantes alterações de estratégia e estão sendo informadas com muito atraso para o quadro colaborativo, o que dificulta o atingimento destas novas metas solicitadas pelos gestores.

Os colaboradores também defendem e afirmam que na empresa possui abertura para expor suas opiniões aos diretores. Mas infelizmente esta abertura não é usada corretamente porque muitos preferem não se comprometer e dar realmente a sua opinião e se tiver qualquer informação que agregue valor ao grupo preferem não transmitir achando que a obrigação de repassar qualquer informação é de inteira responsabilidade do gestor da área.

Portanto, esta pesquisa aponta que existem falhas dentro da empresa em relação ao relacionamento interpessoal e que não somente por parte dos principais gestores, contudo também por parte da equipe em geral. Todos precisam rever seus conceitos, procurar refletir sobre o seu relacionamento, comportamento e posicionamento perante o seu colega, ao grupo e com a empresa, buscando ter um comportamento que proponha um bom desenvolvimento da empresa em geral, buscando uma boa comunicação entre todos para que o trabalho flua de forma correta e eficaz.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado buscou apresentar e identificar a importância da comunicação e o bom relacionamento interpessoal nas organizações familiares.

Primeiramente com a abordagem da retrospectiva histórica das organizações, procurou-se identificar a importância da formação e das tipologias organizacionais da sociedade, visando os objetivos em comum contribuindo para um melhor entendimento e desenvolvimento das organizações como ambiente social e econômico do país, onde tendo como exemplo algumas empresas de grande porte que originaram se das pequenas empresas familiares conhecidas mundialmente, como: Mate Leão, Grupo Pão de Açúcar e Votorantim, empresas essas que possuem uma estrutura adequada que sobreviveram as turbulências enfrentadas em seu cotidiano.

O estudo apresenta que uma organização bem estruturada, será eficaz em seus negócios podendo chegar ao patamar das empresas citadas e através do trabalho, vemos a importância de uma boa comunicação interna na organização em questão.

Diante ao exposto observou se a necessidade do planejamento e tudo que conduzira empresa a formar uma base que oferecerá o suporte em seu ambiente, onde os levara a vencer as dificuldades hoje enfrentadas.

Na introdução, ressaltou se a importância de se estabelecer os principais conceitos que interferem no relacionamento interpessoal da organização e através da pesquisa, os presentes entrevistados nos apontam devidas falhas hoje encontradas em ambiente interno. Com mensagens que não são bem claras aos seus receptores. Podemos também observar a resistência à mudanças por todos os integrantes da empresa desde, os Diretores, Gestores e Colaboradores. Que em muitos casos são indiferentes e não se posicionam diante aos fatos, onde preferem não colaborar para o bom desenvolvimento da empresa, defendendo o ponto de vista que esta obrigação é somente dos seus líderes e esquecem de que eles também fazem parte da empresa.

Para que a empresa alcance suas metas, dependerá de todos que compõe o quadro colaborativo da organização tenham a consciência que cada detalhe

necessita da participação de cada integrante, assim fluindo uma comunicação eficaz e eficiente.

Os colaboradores precisam ser éticos em suas posturas diante as diversidades encontradas, a visão deve ser ampla com uma missão que defina os seus valores para que alcancem os seus objetivos utilizando de diferentes estratégias para serem eficazes em suas negociações.

O alcance do sucesso se faz necessário conduzir e orientar todos os departamentos que são dependentes um do outro, se não houver a comunicação entre as partes envolvidas, todos tendem a declinar, e como aprendemos na pesquisa o gargalo esta na cabeça da garrafa e com esta visão podemos afirmar que o mesmo acontece com os seres humanos.

Necessita-se também que todos mudem os seus pensamentos negativos e busquem o sucesso em bem comum, trabalhando a parte motivacional da equipe. A empresa tem o papel de satisfazer as necessidades humanas encontradas que interferem diretamente nos comportamentos e hábitos desses colaboradores é preciso que todos trabalhem em si a resiliência que os permitira a se fortalecer e aprenderão a lidar com as diversidades encontradas em seu cotidiano buscando sucesso na comunicação corporativa do ambiente.

Para a eficácia na gestão dessas divergências precisa se analisar as competências básicas do ambiente o profissionalismo, as habilidades, o respeito, serão fundamentais nesta análise, irão apresentar soluções aos problemas enfrentados.

E para isto é preciso ter uma concepção que haja na valorização das pessoas, havendo uma dinâmica que desenvolva o crescimento delas construindo assim o com bom relacionamento, que proporcionará a fortificação dos negócios da empresa, e ainda não se esquecendo do discernimento e o respeito no processo da busca desta gestão eficaz.

Observa-se na pesquisa que o ser humano é movido por estimulações constantes que os motivem diariamente, fazendo com que eles acreditem em outras pessoas e na empresa e para isto, esta ação precisa ser recíproca, por parte dos colaboradores quanto dos gestores e da empresa.

Diante os fatos encontrados na empresa Futuro Treinamentos, permite analisarmos que existe uma resistência a mudanças, no ambiente pode se observar que ocorre a falta de comunicação e relacionamento interpessoal, precisa ser

aperfeiçoado e ampliado o seu planejamento estratégico, onde favorecerá a empresa idéias inovadoras que poderão ser compartilhadas entre os gestores e demais colaboradores.

O tema abordado apresentou aspectos relevantes à organização, o âmbito de harmonia reflete na ética, respeito e compromisso entre todos que o incorporam.

Foram apresentados conceitos que se seguidas inovaram e modelaram novas técnicas que permitira novas oportunidades, beneficiando a capacitação de todos para que a empresa melhore a sua posição no mercado.

Para o sucesso desta empresa, é necessário saber colocar em prática os conceitos e as teorias apresentados perante as dificuldades encontradas com a pesquisa, se observa que os resultados hoje encontrados pela empresa, são os frutos de ações não bem sucedidas.

Portanto, para a chegada conclusão desses fatos a empresa precisa aprimorar a sua comunicação interna, dispondo de recursos com ações motivacionais, à criação de um novo departamento que fique inteiramente responsável nesta análise interna, estruturar melhor o seu planejamento estratégico deixando ser avaliado por um especialista, mas, é preciso que se deixe implantar estas inovações.

Criar também um plano de carreira, fazendo com que os colaboradores sintam se valorizados e motivados para o crescimento profissional. Utilizando de regras, que os impulsionem, como:

- A um determinado tempo de empresa;
- Que cada um melhore sua qualificação profissional;
- Que todos invistam nos estudos.

E quanto maior esta grade, melhor será a sua qualificação profissional, Onde podem se criar cargos, por exemplo: Consultor Jr, Consultor Pleno e Consultor Sênior, Analistas e Executivos.

Isto favorecerá não só o colaborador, mas também a empresa. Fará com que eles estejam sempre dispostos a se superar, resultado este que refletirá diretamente no relacionamento interpessoal, pois sempre irão pensar no seu bom desempenho, claro que para isto é preciso de uma harmonia, uma boa comunicação entre todos os departamentos.

Uma empresa não funciona sozinha, todos estão interligados e havendo satisfação, o relacionamento de cada envolvido irá cada vez mais alavancar os

negócios da empresa. E para este sucesso, é importante que a empresa tenha a visão de uma organização horizontalizada e ágil, porque estamos diante de um mercado, que sofre grande pressão em sua produção e se esta produção for ineficiente o seu ciclo de desenvolvimento será curto no mercado.

Na atualidade não é a empresa de grande porte que engole a de pequeno e sim a empresa que for mais ágil e rápida, que engolira a mais lenta.

Através dos fatos expostos conclui-se que, para alcançar os objetivos é de extrema importância saber lidar com todas as dificuldades e falhas irão existir, mas sabemos existem ferramentas que aplicadas de maneiras inteligentes e conscientes serão eficazes para a empresa e não esquecendo que em primeiro lugar estão “as pessoas”, tendo a convicção de que o valor adequadamente dado será o valor recebido.

## REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, Fernando. **Globalização: o Brasil e a reestruturação da economia mundial**. 1. Ed. São Paulo: Nobel, 1997.

ARGENT, Paul. **Comunicação Empresarial – A construção da identidade, imagem e reputação**. 5ª ed. Ed Campus, 2011.

ARGENT, Paul. **Comunicação Empresarial – Recurso Eletrônico**. 2ª ed. Ed Elsevier, 2009.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva 2003.

CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDON, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannete Marguerite. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

CARVALHO NETO, Inácio de. **Curso de direito civil brasileiro**. 2. ed. Curitiba: Jurua, 2007.

CHATTERJEE, Debashis. **Liderança consciente: peregrinação rumo a conquista de si mesmo**. 1. Ed. São Paulo: Cultrix, 2007.

COELHO, Tom. Somos Maus Amantes: **Reflexões sobre Carreira, Liderança e Comportamento**. 1ª ed. Ed. Flor de Liz, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Compacta, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Ed. Campus 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo, Ed Saraiva, 2004.



DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker sobre a administração**: fator humano e desempenho. São Paulo: Pioneira, 2002.

\_\_\_\_\_. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FALCÃO, Joaquim. **Pesquisa Qualitativa Em Administração**. 1ªed. Ed. FVG, 2004.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... Inferno familiar?** 2ª ed. Curitiba, Juruá, 2007.

\_\_\_\_\_. **Perpetuação das sociedades**. Curitiba, Juruá, 2007.

FRUGIS, Leonardo Ferreti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: PUC, 2002.

FILHO, Antonio Martiningo. SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares: Assedio moral e gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, 2008. Disponível em: < <http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 11 Ago.2013.

FIEP – (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), Disponível em: < <http://www.agenciafiep.com.br/noticia/planejamento-e-a-chave-para-a-sucessao-em-empresas-familiares/>> Acesso em: 15 de Maio. 2014.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Terezinha Covas; GAMBOA Márcia. **Gestão estratégica para liderança em serviços em empresas privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

LAWRENCE, J. Gitman. **Princípios de administração financeira** . 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Pearson, 1998.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 13. Ed. São Paulo: Cengage, 2007.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MARQUEZ, Luiz Wagner. **Diário de um empreendedor: a real informação para os gestores de sucesso**. 1. Ed. Cianorte: Wagner, 1994.

MEDAUAR, Odete. **Coletânea de legislação de direito ambiental I: constituição federal**. 3. Ed. São Paulo: RT, 2004.

MOTTA, Sérgio. **Evolução consciente: doze processos para fortalecer o seu Diferencial Competitivo: V.1.6ª**. Ed. São Paulo: Soletas 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luis. **Metodologia Científica Aplicada ao Direito**. Ed. Cengage Learning Editores, 2002.

PWC. (Price Waterhouse Coopers) Network global – Brasil. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/empresa-familiar.jhtml>> Acesso em: 19 de Maio. 2014.

REIS, Linga G. **Produção de Monografia da Teoria a pratica o Método Educar pela pesquisa (mep)**. 2ª ed. Ed Senac, 2008.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RICCA NETO, Domingos. **Administração e marketing para pequenas e médias empresas de varejo**. São Paulo: CL-A Cultural, 2005.

SABAG, Paulo Yazigi. **Resiliência: Competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional**. Ed.Elsevier 2012.

SALDINI, Renato Nogueira. **A pequena empresa: aspecto gerencial; aspectos legais**. 1. ed. São Paulo: Distribuidora 2001.

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Escolar, 2008.

SILVA, Severino Francisco. **Marketing de serviços: fundamentos, análise e prática**

no setor de saúde. Maceió: Edufal, 2005.

SILVEIRA, Flávio Eduardo. **Organizações e sociedade** : identidade, poder, saber e comunicação na contemporaneidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage, 2002.

SOUZA, Márcia Cristina. **Ética no ambiente de trabalho**. Ed elsevier, 2009.

SILVA, Severino Francisco. **Marketing de serviços**: fundamentos, análise e prática no setor de saúde. Maceió: Edufal, 2005.

SILVEIRA, Flávio Eduardo. **Organizações e sociedade**: identidade, poder, saber e comunicação na contemporaneidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa**. Ed FGV, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial**, 6ª ed. Ed. Summus, 2008.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: Estruturas tradicionais; estruturas para inovação; estrutura matricial: 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

VIRGINIA, Barbara. **Seu Comportamento: Seu Sucesso**. 1ª ed. Ed Loyola, 1996.